



MINISTERIO DE
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE,
MEDIO AMBIENTE Y AGUA



2025

INFORME DE GESTIÓN



FONDO NACIONAL DE
DESARROLLO REGIONAL



Ing. Roger Cronembold Gutierrez
Director General Ejecutivo FNDR

Elaboración:

Lic. Elvia Villena Romero

Jefe Departamento de Planificación y Gestión

Jorge Dennis Gutiérrez Dávila

Profesional en Planificación y Programación

Edición y diseño:

Lic. Lizeth Tapia Marzana

Responsable de Comunicación

Edificio FNDR

Calle. Pedro Salazar Nro. 631

Teléfono: 591 (2) 2417575

www.fndr.gob.bo

PRESENTACIÓN

En diciembre de 2025 se asumió la conducción del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) con una convicción clara: el FNDR no debe limitarse únicamente a administrar recursos, sino consolidarse como un verdadero motor de transformación regional para Bolivia. Los resultados alcanzados durante la gestión 2025 reflejan el esfuerzo y compromiso del equipo técnico y administrativo; sin embargo, también evidencian la necesidad de replantear nuestras atribuciones, competencias y funciones, a fin de responder de manera más efectiva a los nuevos desafíos nacionales.

El contexto actual exige que el FNDR evolucione. Ya no es suficiente financiar proyectos de manera aislada en cada municipio; es necesario impulsar soluciones integrales que articulen regiones, conecten territorios productivos y generen un impacto social sostenible. En ese marco, nuestra visión es consolidar un modelo de financiamiento orientado a fortalecer la resiliencia económica y territorial, capaz de acompañar a las Entidades Territoriales Autónomas (ETAs) en la construcción de economías más sólidas, diversificadas y preparadas para enfrentar escenarios cada vez más dinámicos y complejos.

En esta nueva etapa, proponemos incorporar tecnologías y herramientas financieras innovadoras que modernicen la gestión crediticia. La digitalización, la interoperabilidad de sistemas y el uso estratégico de la información no son fines en sí mismos, sino medios para lograr mayor eficiencia, transparencia y rapidez en la atención a nuestros sujetos de crédito. Necesitamos un FNDR más ágil, más cercano y con mayor capacidad técnica para estructurar proyectos de alto impacto social y económico.

Asimismo, la inclusión social será un eje transversal. Los productos financieros deberán responder a la realidad de cada región, con condiciones accesibles y diferenciadas, priorizando proyectos que reduzcan brechas de desarrollo y generen empleo sostenible. Apostamos por un enfoque regional integral, donde los proyectos productivos articulen cadenas de valor y potencien las capacidades locales.

Los desafíos identificados en la gestión pasada nos impulsan a fortalecer la normativa institucional, clarificar competencias frente a otras instancias del Estado y consolidar procesos internos más eficientes. Nuestro propósito no es sólo mejorar indicadores, sino transformar la forma en que el FNDR contribuye al desarrollo del país.

Estamos mirando hacia adelante con determinación. Este informe de gestión no es únicamente un recuento de lo realizado, sino más bien el punto de partida de una nueva etapa institucional que busca mayor impacto, mayor coordinación interinstitucional y mayor confianza ciudadana.

Ing. Roger Cronembold Gutiérrez
Máxima Autoridad Ejecutiva
Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)



CONTENIDO

1. MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL

- 1.1. Marco legal
- 1.2. Atribuciones principales
- 1.3. Principios y valores institucionales
- 1.4. Estructura orgánica del FNDR

2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 2025

- 2.1. Plan Estratégico Institucional (PEI)
- 2.2. Misión y visión del PEI 2021-2025
- 2.3. Articulación del PEM con el PEI 2021-2025 del FNDR
- 2.4. Resultados alcanzados vs resultados programados en el POA

3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS CRÍTICOS

4. PRINCIPALES RESULTADOS INSTITUCIONALES

- 4.1. Resultados Institucionales con Financiamiento de recursos propios

5. GESTIÓN INSTITUCIONAL

5.1. DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA

- 5.1.1. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA LEGAL
- 5.1.2. DEPARTAMENTO DE TRANSPARENCIA
- 5.1.4. RELACIONES PÚBLICAS

5.2. GESTIÓN FINANCIERA

- 5.2.1. Composición de cartera por fuente y programa (FNDR y Fideicomisos):
- 5.2.2. Índice de mora
- 5.2.3. Reprogramación de préstamos
- 5.2.4. Administración de fideicomisos
- 5.2.5. Restitución de recursos de fideicomiso
- 5.2.6. Pago de deuda externa e interna
- 5.2.7. Estado de la deuda externa e interna
- 5.2.8. Gastos administrativos y de funcionamiento

5.3. GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

- 5.3.1. Tiempo promedio de desembolso
- 5.3.2. Eficiencia operativa
- 5.3.3. Ciclo de financiamiento
- 5.3.4. Financiamientos aprobados con recursos propios
- 5.3.5. Programa Vivir Bien
- 5.3.6. Programa Fondo Vial
- 5.3.7. Programa de Recuperación de Inversiones del Japón (PRIJ)
- 5.3.8. Proyectos aprobados en ejecución
- 5.3.9. Cierre de proyectos
- 5.3.10. Cierre administrativo de proyectos
- 5.3.11. Cierre operativo de proyectos
- 5.3.12. Proyectos entregados
- 5.3.13. Implementación de Nuevo Programa de Financiamiento FAGOBOL (Gestión 2025)
- 5.3.14. Marco metodológico del Círculo del Valor (CV-FNDR)

5.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA – GERENCIA DE GESTIÓN Y SISTEMAS

5.4.1. Departamento administrativo

5.4.2. Departamento de sistemas

6. ACCIONES REALIZADAS EN EL PERIODO NOV-DIC 2025

6.1. Reactivación de la inversión pública con un enfoque de responsabilidad fiscal

6.2. Cumplimiento de los pagos respecto al Préstamo BID

6.3. Ejecución los recursos del FAGOBOL para la reactivación económica

6.4. Continuidad del FARIP e impulsa empleo y reactivación regional

7. CONCLUSIONES

8. PERSPECTIVAS Y PROYECCIONES

9. PROYECCIONES AL 2030

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Marco normativo institucional del Fondo Nacional de Desarrollo Regional

Cuadro 2. Acciones ministeriales del Fondo Nacional de Desarrollo Regional

Cuadro 3. Red de articulación de los Planes de Largo y Mediano Plazo del FNDR

Cuadro 4. Resumen de problemas críticos, causas e impactos identificados en el FNDR

Cuadro 5. Detalle de actividades ejecutadas 2025

Cuadro 6. Nuevo Programa de Financiamiento FAGOBOL

Cuadro 7. Perspectivas y proyecciones

Cuadro 8. Proyecciones al 2026

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de seguimiento de las acciones a corto plazo

Tabla 2. Matriz de seguimiento de las acciones a corto plazo - Evaluación de la ejecución física

Tabla 3. Ejecución de la inversión pública

Tabla 4. Ejecución de la inversión pública - Fideicomisos

Tabla 5. Saldo de los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional por programa

Tabla 6. Cartera por departamento: Según número de créditos

Tabla 7. Programas FNDR y Fideicomisos

Tabla 8. Reprogramación de préstamos - Gestión 2025

Tabla 9. Estado de fideicomisos

Tabla 10. Restitución de recursos y remuneración FNDR

Tabla 11. Restitución de recursos fideicomisos

Tabla 12. Pago de deuda externa e interna

Tabla 13. Estado de la deuda externa e interna

Tabla 14. Eficiencia operativa FNDR

Tabla 15. Proyectos aprobados

Tabla 16. Financiamiento aprobado por departamento

Tabla 17. Población beneficiaria por departamento en la gestión 2025 (Proyectos aprobados)

Tabla 18. Proyectos aprobados en la gestión 2025 - Programa Vivir Bien

Tabla 19. Proyectos aprobados en la gestión 2025 - Programa Fondo Vial

Tabla 20. Proyectos aprobados en la gestión 2025 - Programa de Recuperación de Inversión del Japón (PRIJ)

Tabla 21. Detalle de los proyectos entregados en la gestión 2025

Tabla 22. Proyectos entregados en la gestión 2025 - Programa Vivir Bien

Tabla 23. Proyectos entregados en la gestión 2025 - Programa Fondo Vial

Tabla 24. Proyectos entregados en la gestión 2025 - Programa Recuperación de Inversiones del Japón (PRIJ)

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

Figura 2 Misión y visión del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

Figura 3. Ciclo de financiamiento de proyectos

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cumplimiento de eficacia y eficiencia al cuarto trimestre del 2025

Gráfico 2. Niveles de ejecución pública (Programado Vs Ejecutado)

Gráfico 3. Ejecución de recursos transferidos por el TGN - Fideicomisos

Gráfico 4. Ejecución de inversión pública - Fideicomisos

Gráfico 5. Ejecución de la inversión pública - Programas FNDR

Gráfico 6. Ejecución de la inversión pública

Gráfico 7. Ejecución presupuestaria del financiamiento de inversión pública

Gráfico 8. Ejecución de la inversión pública de los Programas FNDR

Gráfico 9. Comportamiento mensual de la cartera de préstamo 2025

Gráfico 10. Composición de la cartera por fuente

Gráfico 11. Composición de la cartera por programa

Gráfico 12. Cartera por departamento, según monto y porcentaje de participación

Gráfico 13. Composición de cartera por sujeto de financiamiento

Gráfico 14. Evolución de la mora mensual gestión 2025

Gráfico 15. Evolución de la mora en el FNDR

Gráfico 16. Desembolso de recursos de fideicomiso

Gráfico 17. Ejecución de gasto administrativo

Gráfico 18. Ejecución grupo 10000 - Servicios personales

Gráfico 19. Ejecución otros gastos administrativos

Gráfico 20. Ejecución por tipo de gasto

Gráfico 21. Financiamientos aprobados por departamento gestión 2025

Gráfico 22. Financiamientos aprobados por programas FNDR

Gráfico 23. Proyectos entregados por departamento gestión 2025

Gráfico 24. Ejecución presupuestaria mensual

1. MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL

El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) es una entidad pública descentralizada de intermediación financiera, con personalidad jurídica propia, autonomía administrativa y técnica, patrimonio independiente y duración indefinida, que opera bajo la supervisión del Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medio Ambiente (MPDyMA). Fue creado mediante la Ley N.º 926 de 1987 e inició sus operaciones el 1 de julio de 1988, en el marco del Decreto Supremo N.º 21964.

El FNDR contribuye al desarrollo mediante el financiamiento, a través de créditos o transferencias, a las Entidades Territoriales Autónomas (ETAs), que incluyen gobiernos departamentales, regionales, municipales e indígena originario campesinos, así como a otras instancias responsables de la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo productivo y social.

Asimismo, el FNDR coadyuva a la implementación de las políticas y planes establecidos en los instrumentos de planificación gubernamental, orientados al desarrollo regional y al fortalecimiento de los procesos productivos impulsados por organizaciones sociales y comunitarias, micro y pequeños empresarios, artesanos, organizaciones económicas campesinas, organizaciones productivas, comunidades y asociaciones urbanas y rurales, así como por la economía mixta y la economía privada.

1.1. Marco legal

El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) fue creado mediante Ley N.º 926 de 1987. Desde entonces, la institución ha atravesado un proceso de modernización normativa cuyo punto de inflexión se produjo con la promulgación de la Ley N.º 2235 (Ley del Diálogo Nacional 2000).

Actualmente, el marco normativo vigente está conformado por la Ley N.º 218, así como por una serie de Decretos Supremos (DS N.º 27952, DS N.º 3115 y DS N.º 4693). Si bien estas disposiciones permiten el funcionamiento institucional en materia de administración de recursos propios y fideicomisos, gestión presupuestaria y reprogramación de deudas en favor de los prestatarios, no delimitan con claridad las competencias y atribuciones del FNDR. En ese contexto, a continuación, se presenta el estado de vigencia de los instrumentos legales que rigen la vida institucional del FNDR.

Cuadro 1. Marco Normativo Institucional del Fondo Nacional de Desarrollo Regional

1	Decreto Supremo N° 27952 de fecha 22 de diciembre de 2004	VIGENTE	EN CUMPLIMIENTO
	Que amplía competencias específicas del FNDR en materia de financiamiento y administración de riesgos, a través de la reprogramación de deudas, condonación de intereses y administración de patrimonios autónomos.		

2	Ley N° 218 de fecha 28 de diciembre de 2011	VIGENTE	EN CUMPLIMIENTO
	Que determina la extinción del Directorio Único de Fondos - DUF creado por Ley N° 2235; señalando a su vez que la organización, funciones, transformación y/o liquidación del FNDR sería establecida mediante Decretos Supremos. Asimismo, prevé que en tanto se emita la reglamentación, las atribuciones administrativas, financieras y presupuestarias del FNDR serán aprobadas por su Director General Ejecutivo.		
	Disposición Transitoria Artículo Único. - 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 General Ejecutivo de cada entidad.		
3	Decreto Supremo N° 3115 de fecha 15 de marzo de 2017	VIGENTE	EN CUMPLIMIENTO
	Que autoriza al FNDR a registrar y aprobar traspasos presupuestarios dentro del Sistema de Gestión Pública relacionados con proyectos y programas de inversión pública, siempre que estos traspasos estén contemplados en contratos o convenios intergubernativos.		
	Decreto Supremo N° 4693 de fecha 6 de abril de 2022	VIGENTE	EN CUMPLIMIENTO
4	Que autoriza al FNDR a reprogramar deudas pendientes y/o condonar intereses penales de sus prestatarios que presenten deterioro en su capacidad de pago.		

Fuente: Informe DGE-AL-MZJ-SSP-0027-INF/26 del Departamento de Asesoría legal – FNDR.

1.2. Atribuciones principales.

El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) ejerce competencias específicas en materia de financiamiento para el desarrollo y administración de riesgos, orientadas a garantizar la sostenibilidad de las operaciones crediticias y la adecuada gestión de los recursos públicos. En este marco, el FNDR está facultado para reprogramar deudas, condonar intereses, y administrar patrimonios autónomos, conforme a la normativa vigente y a las condiciones establecidas en los instrumentos contractuales correspondientes.

En atención a la Ley N° 218 de fecha 28 de diciembre de 2011, se determina la extinción del Directorio Único de Fondos - DUF creado por Ley N° 2235; señalando que la organización, las funciones, la transformación y/o la liquidación del FNDR son establecidas mediante Decretos Supremos. Asimismo, prevé que en tanto se emita la reglamentación, las atribuciones administrativas, financieras y presupuestarias del FNDR serán aprobadas por su Director General Ejecutivo. En la misma ley, en su disposición transitoria, artículo único, se establece 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 General Ejecutivo de cada entidad.

En este sentido, la Resolución Ejecutiva DE-MAB-005-RES/12 de fecha 11 enero de 2012, mantiene plenamente vigente, todos sus alcances, efectos y todos sus instrumentos internos que rigen a la actividad propia de la institución, es decir estatutos, reglamentos, manuales institucionales y funcionales.

El Estatuto Orgánico V-7, aprobado mediante Resolución de Comité Ejecutivo N° CE-048/2023 de fecha 01 de diciembre del 2021, establecen 5 objetivos estratégicos del FNDR:

1. Fortalecer y consolidar la gestión pública institucional.
2. Coordinar y profundizar el Gobierno Electrónico institucional.
3. Gestionar proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social.
4. Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenible.
5. Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado.

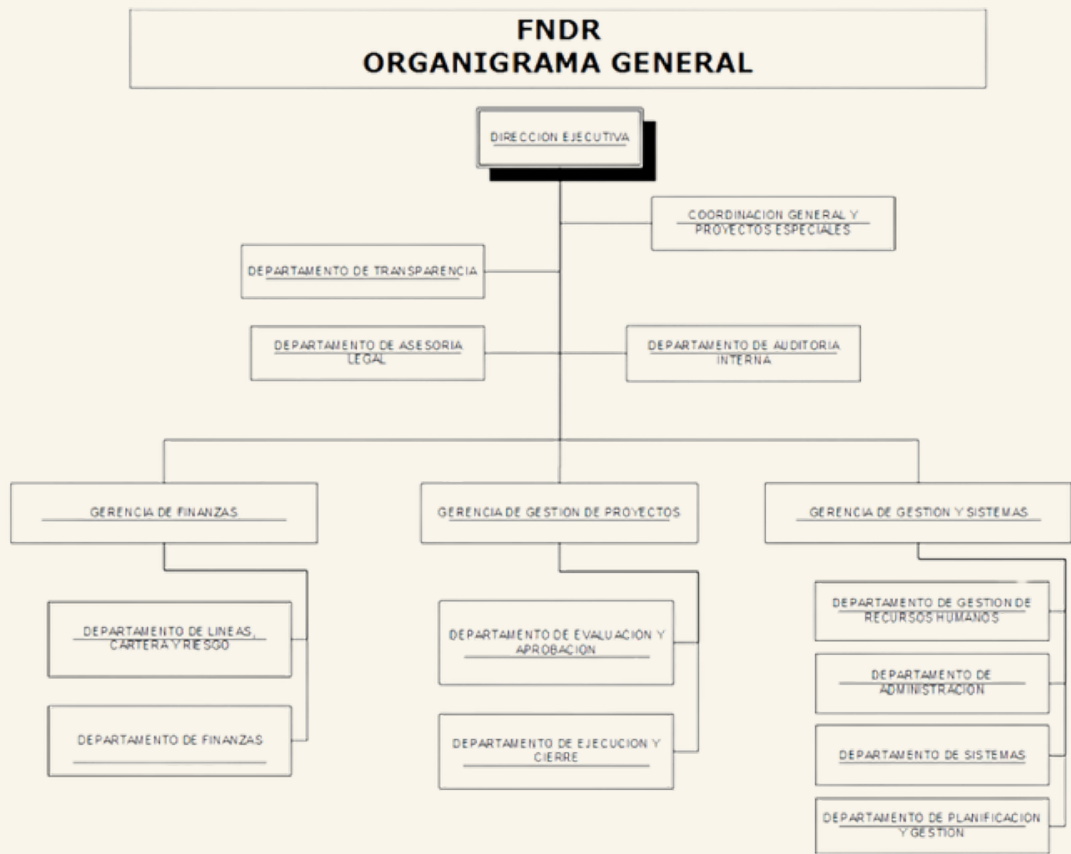
Asimismo, las atribuciones administrativas, financieras y presupuestarias del FNDR son aprobadas por el Director General Ejecutivo, quien ejerce la máxima autoridad ejecutiva de la institución. Adicionalmente, el FNDR se encuentra autorizado para registrar y aprobar traspasos presupuestarios dentro del Sistema de Gestión Pública, vinculados a proyectos y programas de inversión pública, siempre que estos se encuentren previstos en contratos o convenios intergubernativos. De igual manera, puede reprogramar deudas pendientes y condonar intereses penales de sus prestatarios cuando se evidencie un deterioro en su capacidad de pago en función a los Decretos Supremos que regulan la actividad de fiduciario.

1.3. Principios y valores institucionales.

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 8 de la Constitución Política del Estado (CPE) de fecha 07 de febrero de 2009, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), en su condición de institución pública, asume y promueve principios ético-morales de la sociedad, así mismo, se sustenta en valores y principios constitucionales que rigen a la función pública.

1.4. Estructura orgánica del FNDR

Figura 1. Organigrama General del Fondo Nacional de Desarrollo Regional - FNDR



Fuente: Plan Estratégico Institucional PEI 2021-2025 del FNDR.

2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 2025

La planificación del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) hasta la gestión 2025 se enmarca en lo dispuesto por la Ley N.º 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que establece la planificación como un mandato constitucional y una función esencial del Estado.

En cumplimiento de la jerarquía establecida por el Sistema de Planificación Integral del Estado, la planificación institucional del FNDR, se articuló al Plan General de Desarrollo Económico y Social, como marco de largo plazo, y se alineó al Plan de Desarrollo Económico y Social, que definió las prioridades y metas de mediano plazo del gobierno. Asimismo, el accionar del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) se vinculó al Plan Estratégico Ministerial, permitiendo adecuar los lineamientos nacionales al ámbito sectorial y contribuir a la gestión de proyectos orientados.

Asimismo, concordante con la nueva perspectiva del Gobierno Nacional, durante la gestión 2026 se formulará un nuevo marco estratégico que se sustentará en las directrices del nuevo ciclo institucional y en los instrumentos de planificación gubernamental que sustituyan a los actuales documentos del Estado.

Este nuevo marco permitirá redefinir objetivos, fortalecer el enfoque regional del financiamiento y alinear con mayor precisión la planificación institucional a las prioridades nacionales, consolidando una visión renovada y orientada a generar un mayor impacto en el desarrollo del país.

2.1. Plan Estratégico Institucional (PEI)

El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) elaboró su Plan Estratégico Institucional (PEI) con el propósito de operacionalizar los objetivos nacionales y sectoriales en el marco de su mandato institucional. A través de los cinco Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) definidos, la entidad contribuyó al cumplimiento de los planes de mediano plazo, particularmente del Plan de Desarrollo Económico y Social y del Plan Estratégico Ministerial.

Es importante señalar que el Informe de Supervisión N.º S6/GP34/A24 G1 al POA 2024 del FNDR, elaborado por la Contraloría General del Estado, cuyo objetivo fue verificar la articulación del POA 2024 con el PEI 2021–2025 y su correspondencia con el presupuesto institucional, identificó deficiencias y emitió recomendaciones específicas, entre las cuales se destacan:

- a) Inconsistencias en la articulación técnica de las Acciones de Corto Plazo (ACP) del POA con las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) del PEI a nivel de producto.
- b) Inconsistencias en la articulación técnica de las ACP del POA con las AEI del PEI en relación con metas e indicadores.
- c) Inconsistencias en la articulación presupuestaria entre el POA y el PEI.

El PEI 2021–2025 del FNDR estableció lineamientos estratégicos orientados al logro de la Acción N.º 1, el mismo que se encuentra enmarcado en los principios de soberanía comunitaria y financiera, así como de soberanía y transparencia en la gestión pública, en concordancia con los pilares definidos en la planificación nacional.

2.2. Misión y visión del PEI 2021-2025.

Figura 2 Misión y Visión del Fondo Nacional de Desarrollo Regional - FNDR



Fuente: Plan Estratégico Institucional PEI 2021-2025 del FNDR.

2.3. Articulación del PEM con el PEI 2021-2025 del FNDR.

La elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) se desarrolló a partir de la articulación con el Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medio Ambiente, en el marco de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Ministerial (PEM). Esta articulación alinea la planificación institucional con los Resultados Ministeriales 1.1.3 A.M.1 y 1.1.3 A.M.2, orientados a la gestión de proyectos con impacto social y calidad de servicio, así como a la consolidación y sostenibilidad de la inversión pública.

Esta articulación se enmarca en el Eje Estratégico 1 del Plan de Desarrollo Económico y Social —“Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social”— y en el Pilar 5, referido a la soberanía comunitaria financiera. En ese sentido, en el siguiente cuadro se presenta la articulación de las acciones ministeriales con las acciones del Plan Estratégico Institucional del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

Cuadro 1. Acciones ministeriales del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

Sector	Pilar	Eje Estr.	Meta	Resultado	Acción	Área organizacional	Cod. PEI AUX	Cod. PEM	Descripción del Resultado Ministerial (Impacto)	Descripción de la Acción Ministerial	Indicador (Resultado/Acción)	Línea Base 2020	Meta 2025
TRANSVERSAL	5	1	1	3	1	GGP - GEF	1.1.3 A.M.11	1.1.3 A.M.1	Se ha realizado la gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social.	Realizar la gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social mediante la captación de nuevos sujetos de préstamo.	Número de nuevos sujetos de préstamo.	228 sujetos de préstamo	258 sujetos de préstamo
TRANSVERSAL	5	1	1	3	1	GEF	1.1.3 A.M.21	1.1.3 A.M.2	Se ha consolidado y garantizado la reactivación de la inversión pública sostenida.	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida a través de la captación y colocación de recursos.	Cantidad de ejecución de la inversión pública aprobada.	Ejecución de la inversión (Bs.781.21MM)	Ejecución de la inversión (Total Bs. 4.089,1 MM)

Fuente: Plan Estratégico Ministerial PEM 2021-2025

Por otra parte, en el marco del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y en concordancia con los instrumentos de planificación de largo y mediano plazo, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) orienta su gestión institucional a garantizar una articulación coherente, efectiva y verificable entre las políticas estatales, los planes nacionales de desarrollo y su accionar operativo. En este contexto, la definición de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) constituyeron la base para contribuir al Plan Ministerial 2021-2025.

La Red de articulación de los planes de largo y mediano plazo del FNDR evidencia cómo los OEI vinculados a la gestión de proyectos con enfoque de impacto social, la reactivación sostenida de la inversión pública, el fortalecimiento del gobierno electrónico institucional y la ejecución de las políticas estatales se traducen en acciones estratégicas orientadas a mejorar la calidad del servicio, optimizar los procesos de captación y colocación de recursos, promover nuevas fuentes de financiamiento y consolidar herramientas metodológicas y tecnológicas de gestión. Esta articulación permite asegurar coherencia entre la planificación estratégica y la gestión institucional y de esta manera, fortalecer la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa del FNDR.

En ese sentido y considerando estos elementos teóricos, el presente cuadro constituye un instrumento clave de gestión, mostrando de manera integrada la correspondencia entre los planes nacionales, los objetivos institucionales y las acciones estratégicas del FNDR durante el 2025.

Cuadro 2. Red de articulación de los planes de largo y mediano plazo del FNDR

ACCIONES A LARGO PLAZO (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL)	
PILAR 5	PILAR 11
Soberanía comunitaria, financiera, sin servilismo al capitalismo financiero	Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo
EJE ESTRATÉGICO 1	EJE ESTRATÉGICO 7
Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social.	Reforma Judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional.
META 1	META 1
Reconstruir la economía reinstaurando el modelo económico social comunitario productivo con estabilidad macroeconómica.	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.
RESULTADO 3	RESULTADO 6
Se han establecido lineamientos y medidas del sistema financiero orientados a la reconstrucción económica y sustitución de importaciones.	Se ha promovido la eficiencia y buen uso de los recursos en la administración pública.
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	

ACCIÓN 1		ACCIÓN 1	
Formular y desarrollar medidas que orienten el funcionamiento del sistema financiero hacia el apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país, promoviendo el incremento de la cobertura de servicios financieros y el acceso a financiamiento para vivienda de interés social y sector productivo, además de fomentar el financiamiento para la Industrialización con sustitución de importaciones, preservando la estabilidad del sistema financiero. Además de analizar y evaluar la información de intermediación financiera.		Establecer mecanismos de control para una gestión pública eficiente, idónea y eficaz.	
¿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)			
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			
OEI 3	OEI 4	OEI 2	OEI 5
Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social.	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida.	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional	Contribuir a la ejecución de las políticas estatales en el marco de la Constitución Política del Estado.

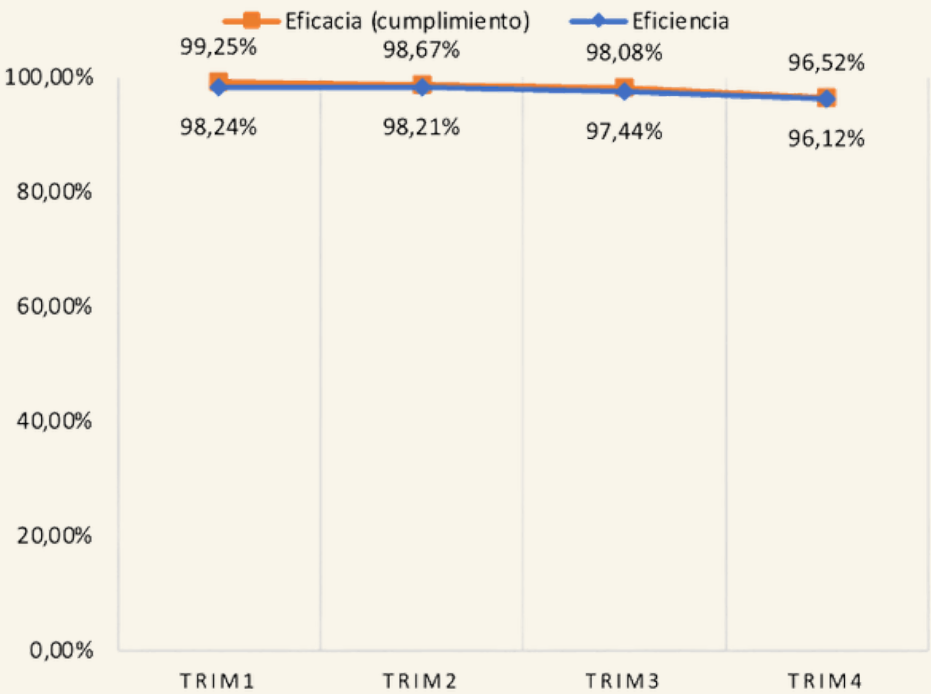
AEI 5	AEI 6	AEI 7	AEI 8	AEI 9	AEI 10	AEI 3	AEI 11
Fomentar políticas de evaluación del fomento al desarrollo regional	Promover políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento	Consolidar el marco metodológico Circulo de Valor, como instrumento de gestión institucional con impacto social	Fortalecer la filosofía de calidad de servicio como cultura institucional	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	Generar y fortalecer las herramientas tecnológicas de información y comunicación institucional y promover el uso de la firma digital	Ejecutar las políticas estatales en el ámbito institucional

Fuente: Plan Estratégico Institucional PEI 2021-2025 del FNDR.

2.4. Resultados alcanzados vs resultados programados en el POA.

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, considerando la ejecución de las 256 tareas programadas, correspondientes a las 22 Acciones de Corto Plazo (ACP), así 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, según el formulario de “Seguimiento a la Ejecución del POA”

Con relación a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, el FNDR alcanzó un nivel de cumplimiento del 99,75 % en la ejecución de las 22 acciones a corto plazo programadas para la gestión. A continuación, se presenta el cuadro que detallan los resultados:

Tabla 1 Matriz de seguimiento de las acciones a corto plazo
Evaluación de la ejecución física

N°	ACP	OBJETIVO DE LA ACP	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					EJECUCIÓN TRIMESTRAL					% EJC.
			1RO	2DO	3RO	4TO	TOTAL PROGRA.	1RO	2DO	3RO	4TO	TOTAL EJC.	ACUMU.
1	Cumplir con la normativa gubernamental respecto a la implementación de herramientas tecnológicas y Gobierno Electrónico en la plataforma tecnológica priorizadas por el FNDR.	Implementar las herramientas tecnológicas y de Gobierno Electrónico priorizadas, cumpliendo la normativa.	1%	1	2	1	5	1	0,98	2	0,96	4,94	98,80%
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.	Asegurar que todos los proyectos priorizados sean aprobados y gestionados según el ciclo de Proyectos.	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	24,32%	24,02%	23,56%	22,47%	94,37%	94,37%
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.	Garantizar una evaluación multidisciplinaria para todas las solicitudes de financiamiento de proyectos.	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	100,00%
4	Desarrollar un producto financiero acorde a la política de acceso a nuevas fuentes de financiamiento del FNDR	Crear un nuevo producto financiero que amplíe las fuentes de financiamiento del FNDR.	0	1	0	0	1%	0	1	0	1	2	200,00%

5	Asegurar que el 100% de los proyectos financiados por el FNDR, sean evaluados con la metodología del Círculo del Valor.	Aplicar la metodología del Círculo del Valor a todos los proyectos financiados.	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	22,22%	97,22%	97,22%
6	Optimizar el presupuesto institucional del gasto administrativo, maximizando la eficiencia en el uso de los recursos.	Optimizar el gasto administrativo para maximizar la eficiencia del presupuesto.	15	18	20	16	69	14,76	17,48	19,57	14,9	66,71	96,68%
7	Garantizar el ejercicio de derechos y la equiparación de oportunidades de personas con discapacidad en cumplimiento a la Ley N° 223.	Garantizar los derechos y la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	100,00%
8	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda interna y del retorno	Cumplir con el pago del servicio de la deuda	4	4	4	2	14	4	4	4	2	14	100,00%
9	Cumplir con las obligaciones emergentes de las deudas recurrentes.	Cumplir con las obligaciones de deudas recurrentes.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	75,00%	75,00%
10	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda externa y del retorno	Cumplir con el pago del servicio de la deuda externa y su retorno	2	3	3	2	10	2	3	3	2	10	100,00%
11	Provisión para Gastos de Inversión a través de la ejecución de proyectos	Asegurar la provisión de fondos para la ejecución de proyectos	Bs. 1.584.496,45	Bs. 158.449.644,57	Bs. 158.449.644,57	Bs. 158.449.644,57	Bs. 476.933.430,16	Bs. 10.621.651,00	Bs. 150.053.650,04	Bs. 71.523.822,11	Bs. 295.950.200,40	Bs. 528.149.323,55	111%
12	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PRIJ	Procesar las solicitudes de recursos del programa PRIJ.	Bs. 162.360.000,00	Bs. 162.360.000,00	Bs. 162.360.000,00	Bs. 162.360.000,00	Bs. 649.440.000,00	Bs. 8.132.223,00	Bs. 6.175.312,71	Bs. 12.555.861,02	Bs. 105.163.912,95	Bs. 132.027.309,68	20%
13	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FONDO VIAL	Procesar las solicitudes de recursos del programa FONDO VIAL	Bs. 4.772.057,33	Bs. 4.772.057,33	Bs. 4.772.057,33	Bs. 4.772.057,33	Bs. 19.088.229,32	Bs. 8.917.151,00	Bs. 20.196.483,85	Bs. 13.082.888,39	Bs. 106.979.034,10	Bs. 149.175.557,34	100%

14	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN APOORTE LOCAL.	Procesar las solicitudes de recursos del programa VIVIR BIEN APOORTE LOCAL.	Bs. 1.348.711,08	Bs. 337.177,77	Bs. 84.294,44	Bs. 21.073,61	Bs. 1.791.256,90	Bs. 384.279,00	Bs. 1.899.743,07	Bs. 5.294.807,74	Bs. 47.001.143,95	Bs. 54.579.973,76	100%
15	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN.	Procesar las solicitudes de recursos del programa VIVIR BIEN	Bs. 13.461.647,03	Bs. 13.461.647,03	Bs. 13.461.647,03	Bs. 13.461.647,03	Bs. 53.846.588,12	Bs. 15.861.449,00	Bs. 9.865.407,91	Bs. 24.545.577,40	Bs. 67.515.366,46	Bs. 117.787.800,77	219%
16	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa ASVB.	Procesar las solicitudes de recursos del programa ASVB	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%	75,00%	75,00%
17	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FUPA.	Procesar las solicitudes de recursos del programa FUPA	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%	75,00%	75,00%
18	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PIP.	Procesar las solicitudes de recursos del programa PIP	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	100,00%
19	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FARIP.	Procesar las solicitudes de recursos del programa FARIP	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	100,00%
20	Procesar la aprobación del 100% de las solicitudes de financiamiento de proyectos de inversión pública.	Aprobar las solicitudes de financiamiento de proyectos	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	24,53%	25,00%	25,00%	22,78%	97,31%	97,31%
21	Gestionar la recuperación del 100% de la cartera programada	Recuperar la cartera de créditos programada para el año	Bs. 266.438.136,00	Bs. 74.845.764,00	Bs. 266.907.200,00	Bs. 75.808.930,00	Bs. 684.000.030,00	Bs. 247.556.597,14	Bs. 65.914.726,82	Bs. 2.226,00	Bs. 89.830.000,00	Bs. 403.303.549,96	59%
22	Cumplir con al menos el 90% del Plan Anual de Capacitación por competencias para las servidoras y servidores públicos del FNDR.	Ejecutar al menos el 90% del Plan Anual de Capacitación del personal.	15,00%	30,00%	30,00%	15,00%	90,00%	15,00%	21,10%	27,00%	13,31%	76,41%	76,41%

Por otra parte, la ejecución financiera alcanzó el 70,30 %, lo que refleja el nivel de utilización de los recursos asignados durante la gestión 2025. A continuación, se detalla la información correspondiente:

N°	ACP	PROGRAMA	APROBADO	EJECUT.	SALDO	%
1	Cumplir con la normativa gubernamental respecto a la implementación de herramientas tecnológicas y Gobierno Electrónico en la plataforma tecnológica priorizadas por el FNDR.	PROGRAMA 110	2.433.708,04	78,72%	78,72%	78,72%
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.	PROGRAMA 111	1.082.458,00	101.242,00	981.216,00	9,35%
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.	PROGRAMA 112	26.504,00	800	25.704,00	3,02%
4	Desarrollar un producto financiero acorde a la política de acceso a nuevas fuentes de financiamiento del FNDR	PROGRAMA 113	29.731,00	-	29.731,00	0,00%

N°	ACP	PROGRAMA	APROBADO	EJECUT.	SALDO	%
5	Asegurar que el 100% de los proyectos financiados por el FNDR, sean evaluados con la metodología del Círculo del Valor.	PROGRAMA 114	61.465,00	58.393,40	3.071,60	95,00%
6	Optimizar el presupuesto institucional del gasto administrativo, maximizando la eficiencia en el uso de los recursos.	PROGRAMA 0	21.653.383,90	13.339.035,23	8.314.348,67	61,60%
7	Garantizar el ejercicio de derechos y la equiparación de oportunidades de personas con discapacidad en cumplimiento a la Ley N° 223.	PROGRAMA 0	221.040,00	219.159,21	1.880,79	99,15%
8	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda interna y del retorno.	PROGRAMA 99	581.429.262,06	358.438.643,01	222.990.619,04	61,65%
9	Cumplir con las obligaciones emergentes de las deudas recurrentes.	PROGRAMA 99	81.815.947,17	81.397.965,85	417.981,32	99,49%

N°	ACP	PROGRAMA	APROBADO	EJECUT.	SALDO	%
10	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda externa y del retorno	PROGRAMA 99	31.091.788,00	29.315.729,22	1.776.058,78	94,29%
11	Provisión para gastos de inversión a través de la ejecución de proyectos	PROGRAMA 97	182.763.257,15	-	182.763.257,15	0,00%
12	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PRIJ	PROGRAMA 150	54.126.774,35	52.016.298,71	2.110.475,64	96,10%
13	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FONDO VIAL	PROGRAMA 180	57.070.552,42	52.587.284,24	4.483.268,18	92,14%
14	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN APOORTE LOCAL.	PROGRAMA 190	24.973.100,19	23.062.976,21	1.910.123,98	92,35%

Nº	ACP	PROGRAMA	APROBADO	EJECUT.	SALDO	%
15	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN.	PROGRAMA 220	73.720.917,66	66.440.559,07	7.280.358,59	90,12%
16	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa ASVB.	PROGRAMA 250	-	-	-	0,00%
17	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FUPA.	PROGRAMA 280	-	-	-	0,00%
18	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PIP.	PROGRAMA 290	16.984.994,64	16.954.965,32	30.029,32	99,82%
19	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FARIP.	PROGRAMA 320	391.330.492,09	373.495.290,85	17.835.201,24	95,44%

N°	ACP	PROGRAMA	APROBADO	EJECUT.	SALDO	%
20	Procesar la aprobación del 100% de las solicitudes de financiamiento de proyectos de inversión pública.	PROGRAMA 115	244.874,00	88.175,00	156.699,00	36,01%
21	Gestionar la recuperación del 100% de la cartera programada	PROGRAMA 115	39.352,00	13.156,00	26.196,00	33,43%
22	Cumplir con al menos el 90% del Plan Anual de Capacitación por competencias para las servidoras y servidores públicos del FNDR.	PROGRAMA 1	80.000,00	11.600,00	68.400,00	14,50%

3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS CRÍTICOS.

En el contexto actual del FNDR y considerando la situación de la inversión pública, se hacen evidentes varios desafíos que afectaron la manera en que se planifica y se toman decisiones. Un reto para el 2026 será la elaboración del nuevo marco de planificación para el periodo 2026–2036 y 2026–2030. Asimismo, todavía existen debilidades en la implementación del SPIE como reemplazo del SISPLAN. La transición no se ha consolidado completamente y persisten problemas de coordinación entre lo que se planifica, lo que se presupuesta y lo que finalmente se ejecuta. A esto se suma la falta de seguimiento constante y espacios efectivos para evaluar resultados y corregir errores a tiempo. Cuando no existe una cultura sólida de responsabilidad y rendición de cuentas, se corre el riesgo de repetir fallas y mantener niveles de ejecución por debajo de lo esperado

Asimismo, se identificaron dificultades en la priorización y aprobación de proyectos, ya que la falta de criterios claros y uniformes pueden generar percepciones de trato desigual entre regiones.

En ese sentido, a continuación, se presentan los problemas identificados en el taller institucional realizado el 28 de diciembre de 2025, con presencia de todo el personal jerárquico del FNDR. Estos problemas han sido desagregados con sus respectivas causas, así como con el impacto que generan en el sector.

Cuadro 3. Resumen de problemas críticos, causas e impactos identificados en el FNDR

RETOS/PROBLEMAS CRÍTICOS ACTUALES	CAUSAS	IMPACTO EN EL SECTOR
Urgencia de marco normativo de planificación actualizado (PGDES 2026 - 2036 y PDES 2026-2030).	- Expiración del marco estratégico para el periodo que finaliza. - Ausencia de integración con agendas sectoriales y FNDR.	Ausencia de lineamientos estratégicos a nivel nacional, regional y sectorial.
Debilidades en la implementación del SPIE como reemplazo del SISPLAN.	- Transición normativa y operativa incompleta. - Débil articulación entre planificación estratégica, operativa y presupuesto. - Limitaciones en sistemas de seguimiento y evaluación y apoyo en la implementación y evaluación del SPIE y sus planes derivados.	Desalineación estratégica, operativa y presupuestaria y subejecución de planes sectoriales.
Ausencia de retroalimentación efectiva en el cumplimiento de planes.	- Debilidades en mecanismos de retroalimentación, seguimiento y evaluación. - Falta de cultura de accountability (rendición de cuentas).	Ciclos repetitivos de ineficiencia en entidades dependientes.
Discrecionalidad en la aprobación y priorización de proyectos (MPDyMA - VIPFE).	- Deficiente establecimiento de criterios técnicos homogéneos y transparentes en la priorización de proyectos. - Influencia de factores políticos o coyunturales. - Débiles e insuficientes mecanismos de control y rendición de cuentas	Inequidad en distribución de recursos del FNDR, bajo impacto de las intervenciones institucionales.
Inadecuada sistematización y compilación de normativa (UDAPE).	- Dispersión normativa y ausencia de repositorio unificado. - Limitado uso de herramientas digitales. - Capacitación insuficiente en gestión normativa	Inconsistencia jurídica en implementación de los sistemas de planificación y planes derivados.

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión del FNDR.

La solución de los problemas identificados no admite postergaciones, ya que su impacto es sensible y afecta directamente el desempeño institucional. En ese sentido, durante los próximos cinco años deberán ser abordados de manera integral y sostenida, con acciones concretas orientadas a fortalecer la planificación, mejorar la coordinación entre instituciones, establecer reglas claras y promover una gestión más transparente y eficiente.

Solo a través de un trabajo continuo y articulado será posible consolidar un sistema sólido que permita al FNDR y al sector cumplir de manera efectiva su misión de impulsar el desarrollo regional y responder oportunamente a las necesidades de la población.

4. PRINCIPALES RESULTADOS INSTITUCIONALES

El presente apartado expone los principales resultados institucionales alcanzados por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) durante la gestión 2025, en el marco de su mandato de financiamiento al desarrollo regional y de su contribución a la inversión pública nacional. Los resultados presentados reflejan el desempeño de la entidad tanto en la captación y colocación de recursos propios, como en la administración de recursos provenientes de fideicomisos, así como su impacto financiero, territorial y sectorial.

A través de indicadores cuantitativos y análisis comparativos, se evidencian los avances, las brechas, los desafíos y las tendencias relevantes de la gestión, permitiendo valorar el grado de cumplimiento de las metas institucionales, la eficiencia en la ejecución de la inversión pública y la sostenibilidad de la cartera.

4.1. Resultados Institucionales con Financiamiento de recursos propios.

RESULTADO INSTITUCIONAL 1. Nuevos sujetos de préstamo captados en 2025.

Con relación a la captación de nuevos sujetos de préstamo, se fijó como meta la incorporación de cinco nuevos sujetos durante la gestión 2025.

Con esa meta establecida, se logró captar 3 nuevos sujetos de financiamiento, siendo la potencial fuente de sujetos de financiamiento del FNDR los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM), Gobiernos Autónomos Departamentales (GAD), Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesinos (GAIOC), Gobiernos Autónomos Regionales (GAR) y Universidades; los 3 nuevos sujetos de financiamiento fueron los siguientes:

- 1) GAM Urubichá (Santa Cruz)
- 2) GAM Combaya (La Paz)
- 3) GAM San Pedro (Santa Cruz)

A la fecha, una gran mayoría de los Gobiernos Autónomos Municipales han accedido al financiamiento del FNDR, así como la totalidad de los Gobiernos Autónomos Departamentales, el Gobierno Autónomo Regional Gran Chaco y varias universidades.

RESULTADO INSTITUCIONAL 2. Monto total desembolsado para inversión pública

En la gestión 2025, el FNDR ejecutó un total de Bs231.925.853,19 (incluyendo contrapartes locales) en proyectos financiados por los programas: Recursos Propios para el Vivir Bien (RPVB), Fondo Vial y el Programa de Recuperación de Inversiones del Japón (PRIJ). Esta ejecución representa el 95% respecto al presupuesto inicialmente programado, que llega a Bs.244.718.121,85.

Tabla 3. Ejecución de la Inversión Pública (En bolivianos)

PERIODO	PROGRAMADO CRÉDITO	DESEMBOLSADO CRÉDITO	DESEMBOLSADO APORTE LOCAL	DESEMBOLSADO CRÉDITO Y AP. LOCAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
ENERO	13.997.199,35	12.164.881,16	3.177.061,25	15.341.942,41	6,62%
FEBRERO	8.135.680,24	6.673.662,92	1.150.328,62	7.823.991,54	3,37%
MARZO	20.381.106,17	19.759.778,84	3.634.444,72	23.394.223,56	10,09%
ABRIL	8.684.579,89	8.127.345,13	1.719.755,44	9.847.100,57	4,25%
MAYO	13.764.638,66	13.401.998,04	2.535.556,68	15.937.554,72	6,87%
JUNIO	19.673.784,16	16.607.604,37	2.863.902,38	19.471.506,75	8,40%
JULIO	17.568.420,07	12.193.969,58	1.776.043,57	13.970.013,15	6,02%
AGOSTO	23.814.095,57	20.003.551,21	3.798.221,03	23.801.772,24	10,26%
SEPTIEMBRE	33.657.620,43	23.281.635,58	5.154.907,61	28.436.543,19	12,26%
OCTUBRE	23.881.903,73	15.981.602,71	2.678.216,37	18.659.819,08	8,05%
NOVIEMBRE	29.088.597,82	18.248.097,17	3.928.053,47	22.176.150,64	9,56%
DICIEMBRE	32.070.495,76	27.663.013,34	5.402.222,00	33.065.235,34	14,26%
TOTAL	244.718.121,85	194.107.140,05	194.107.140,05	231.925.853,19	100,00%

Fuente: Gerencia de Gestión de Proyectos FNDR

Asimismo, del análisis comparativo entre el crédito programado y el crédito efectivamente desembolsado se puede evidenciar que, durante la gestión 2025, se programó un total de 244,7 millones de bolivianos, de los cuales se ejecutaron 194,1 millones, representando un nivel de cumplimiento del 79,4 %.

Como se puede observar en el cuadro anterior, durante todos los meses de 2025, se verifica que el monto desembolsado fue inferior al programado, sin embargo, solo en el mes de diciembre se observa una diferencia, ya que lo desembolsado fue mayor a lo programado, alcanzando 27,7 millones de bolivianos desembolsados frente a 32,1 millones de bolivianos programados.

Las mayores brechas de ejecución se concentran en los meses de septiembre, octubre y noviembre, donde las diferencias entre lo programado y lo ejecutado son más significativos, esto puede responder al momento electoral por el cual estaba atravesando el país entre los meses de septiembre y noviembre. En contraste, los meses de marzo y diciembre presentan niveles más altos de eficiencia relativa, coincidiendo además con los picos de programación mensual, lo que sugiere una capacidad de reacción institucional más efectiva en periodos clave de la gestión.

En cuanto al aporte local, este alcanza a un total de 37,8 millones de bolivianos, que equivale aproximadamente al 16,3 % del total desembolsado, evidenciando una participación estable y sostenida como contrapartida financiera. La proporción del aporte local respecto al total desembolsado se mantiene relativamente constante, entre el 15 % y el 20 % mensual, lo que permite atenuar parcialmente la brecha generada por la subejecución del crédito programado, sin llegar a compensarla en su totalidad.

Finalmente, al considerar el total programado frente al total ejecutado (crédito más aporte local), se identifica una diferencia global cercana a 12,8 millones de bolivianos, equivalente a una ejecución del 5,2 %, moderada por la contribución del aporte local. En términos generales, se observaron ineficiencias relevantes entre julio y noviembre, ya que la ejecución se vio amenazada por una caída en el ritmo operativo. Es por eso que fue prioritario la implementación de un "plan de choque de desembolsos" impulsada por la nueva Dirección Ejecutiva ante el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) en el mes de diciembre para reactivar planillas pendientes y alcanzar este nivel de cumplimiento.

Gráfico 2. Niveles de Ejecución Pública - Programado Vs Ejecutado
(En bolivianos)



Fuente: Gerencia de Finanzas del FNDR

RESULTADO INSTITUCIONAL 3. Porcentaje de ejecución de inversión pública

EJECUCIÓN GESTIÓN 2025 (En bolivianos)		
DESCRIPCIÓN	CRÉDITO	CRÉDITO + AP. LOCAL
META DESEMBOLSOS 2025	200.190.657,21	242.009.610,16
DESEMBOLSADO 2025	194.107.140,05	231.925.853,19
DESEMBOLSADO 2025 (%)	97%	96%
POR DESEMBOLSAR META	6.083.517,16	10.083.756,97

4.2. Resultados Institucionales con financiamiento de los fideicomisos

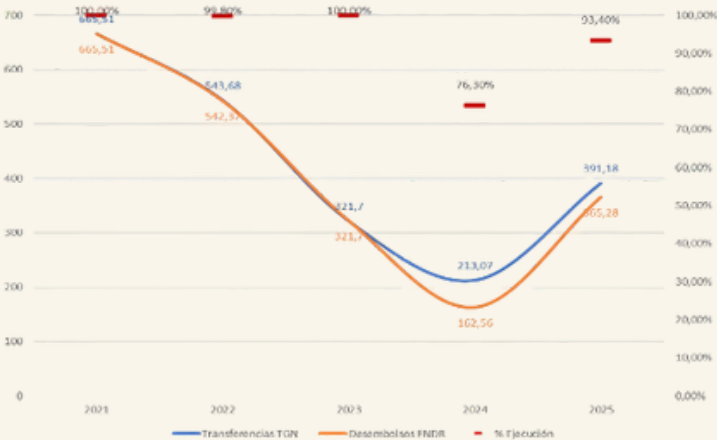
RESULTADO INSTITUCIONAL 4. Desembolso de recursos transferidos por Fideicomisos

A fin de cumplir con el requerimiento de recursos de los beneficiarios, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) realizó las gestiones correspondientes para contar con la liquidez necesaria y desembolsar los mismos. El desembolso de los recursos recibidos tiene un porcentaje que debería ser del 100%, sin embargo, en los dos últimos años este porcentaje disminuyó debido a que una parte de los recursos por desembolsar en el mes de diciembre fue a deuda flotante por problemas de liquidez del TGN.

En diciembre de 2025, se consolidó una deuda flotante de 235 millones de bolivianos, generada por la inacción de la gestión anterior para viabilizar esos pagos.

Los montos que quedaron pendientes en diciembre de los años 2022 y 2024 fueron cancelados en enero de la siguiente gestión. Asimismo, el monto pendiente del año 2025 que representa a Bs 25,2 millones será desembolsado en el 2026.

Gráfico 3. Ejecución de Recursos Transferidos por el TGN - Fideicomisos
(En millones de bolivianos)

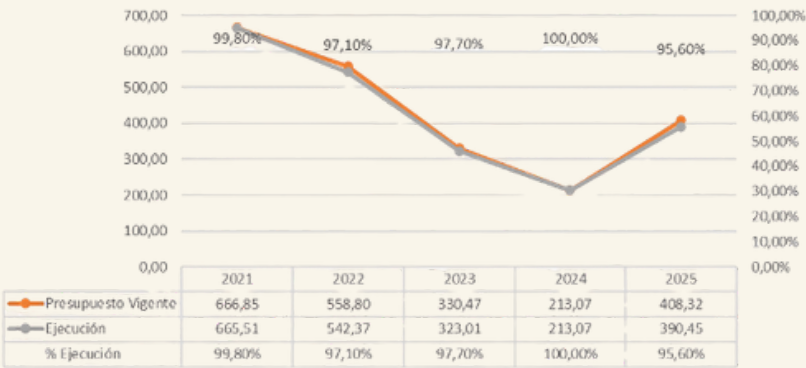


Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

RESULTADO INSTITUCIONAL 5. Ejecución de inversión pública – Fideicomisos

El nivel de inversión pública en los años 2024 y 2025 fue más bajo que el obtenido en años anteriores, situación que se presenta por la disminución en el requerimiento de recursos por parte de los beneficiarios.

Gráfico 4. Ejecución de inversión pública - Fideicomisos
(En millones de bolivianos)



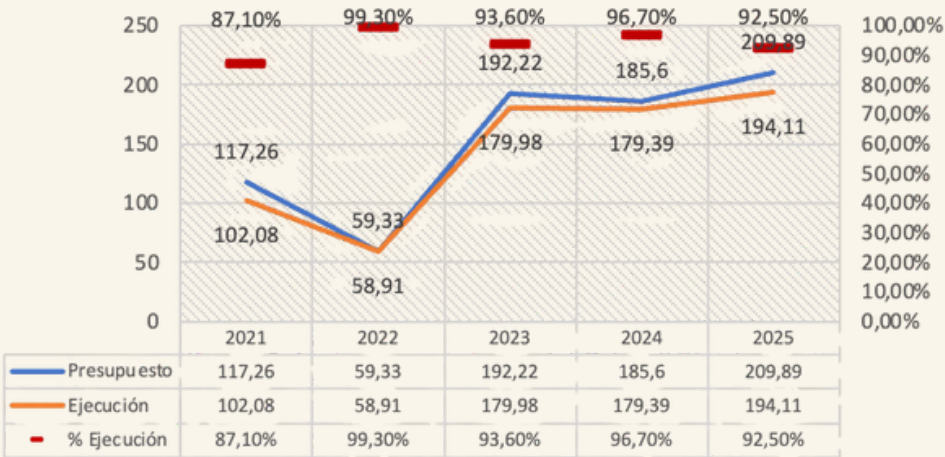
Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

RESULTADO INSTITUCIONAL 6. Ejecución de inversión pública – Programas FNDR

En los últimos tres años el nivel de inversión pública estuvo entre los Bs.180 y Bs.194 millones de bolivianos, aumentando considerablemente al monto obtenido en los años 2021 y 2022. Como se observa en el gráfico, en el año 2025 se tuvo el monto más alto, el principal motivo fue la subida en la ejecución por el mayor nivel de compromiso de recursos en nuevos proyectos.

Gráfico 5. Ejecución de la Inversión pública - Programas FNDR
(En millones de bolivianos)



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

RESULTADO INSTITUCIONAL 7. Impacto en desarrollo regional

Recursos ejecutados por departamento: El porcentaje de ejecución de la inversión pública que realiza el FNDR en las regiones, tanto en sus programas propios como en fideicomisos, tuvo una variación en cada gestión, dependiendo de la aprobación de los préstamos, tanto en número como en monto.

Gráfico 6. Ejecución de la inversión pública
(En millones de bolivianos)



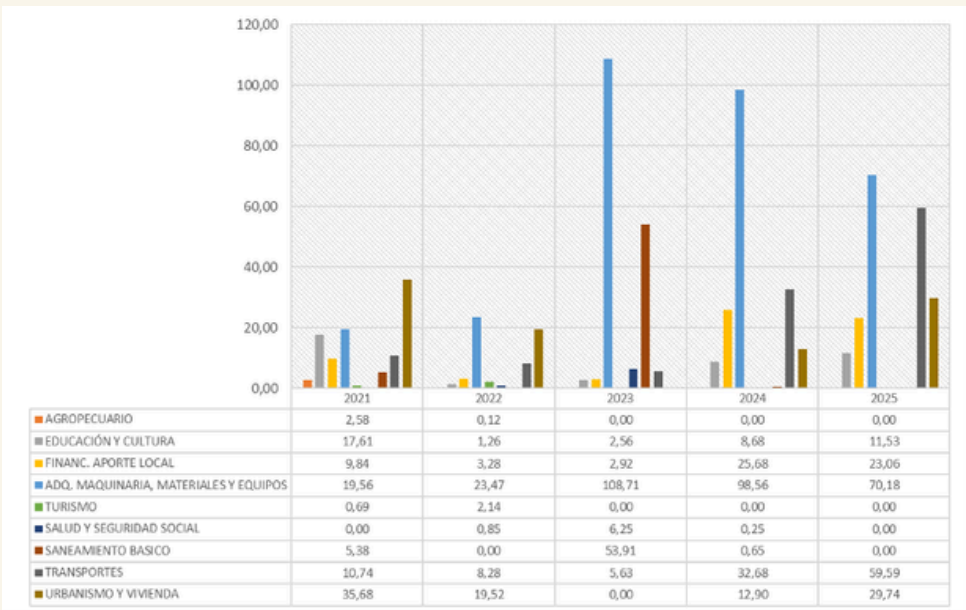
Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Tomando un promedio de los últimos cinco años, las regiones que obtuvieron mayor nivel de recursos fueron los departamentos de Santa Cruz con el 21% del total, Cochabamba y Tarija con el 15% cada uno y La Paz con el 13%.

RESULTADO INSTITUCIONAL 8. Recursos de programas FNDR ejecutados por sector

La inversión realizada por el FNDR en estos últimos cinco años con sus recursos propios, el mayor porcentaje estuvo destinado a la adquisición de maquinaria, materiales y equipo con un 45%, a urbanismo y vivienda con el 17% y a transportes con un 16%.

Gráfico 7. Ejecución de la inversión pública - Programas FNDR
(En millones de bolivianos)



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

5. GESTIÓN INSTITUCIONAL

El accionar del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) con uso de sus recursos propios, materializa portafolios de financiamiento especializados que responden a las necesidades estructurales de los municipios, las gobernaciones y los pueblos indígenas a través de sus programas:

- **Programa "Vivir Bien":** Este programa es el eje de la infraestructura social, abarcando proyectos de agua potable, alcantarillado, salud, educación y electrificación.
- **Programa Fondo Vial:** Orientado a la integración territorial, financia la adquisición de maquinaria pesada, infraestructura aeroportuaria y proyectos viales que impulsan la generación de empleo intensivo.
- **Programa de Recuperación de Inversiones del Japón (PRIJ):** Gracias a la cooperación internacional, este programa permite la adquisición de bienes y la reparación de infraestructura crítica en salud y obras de prevención.

Asimismo, el FNDR desempeña un rol crítico como fiduciario, administrando patrimonios autónomos y recursos transferidos principalmente por el Tesoro General de la Nación (TGN) y el Banco Central de Bolivia (BCB) para dinamizar la inversión pública regional.

A continuación, se presenta un resumen de los principales fideicomisos administrados y el funcionamiento de la entidad en su calidad de fiduciario:

Accesos seguros para Vivir Bien: Este fideicomiso está orientado a mejorar la transitabilidad y calidad de vida en las regiones; la gestión 2025, reportó una restitución de recursos al TGN de aproximadamente Bs.53,1 millones de bolivianos.

Contrapartes locales para GADs y GAMs: Diseñado para financiar el aporte local obligatorio de proyectos de inversión que cuentan con financiamiento externo o concurrente. Es uno de los más significativos, con una restitución programada de Bs.123,2 millones de bolivianos en el 2025.

Apoyo a la ejecución de la inversión pública: Brinda liquidez a las Entidades Territoriales Autónomas (ETA) para asegurar que la ejecución de obras no se detenga por falta de flujo de caja; se restituyó Bs.46,2 millones de bolivianos en 2025.

Universidades públicas autónomas: Fideicomiso específico destinado a fortalecer la infraestructura y el equipamiento de las casas de estudios superiores del país, con una restitución de Bs.6,2 millones de bolivianos en la última gestión.

Proyectos de Inversión Pública (PIP): Fondo general para el financiamiento de proyectos diversos que impulsan el desarrollo productivo y social, logrando una restitución de recursos de Bs.81,3 millones de bolivianos.

Financiamiento de Apoyo a la Reactivación de la Inversión Pública (FARIP): Creado estratégicamente para consolidar y garantizar la continuidad de proyectos que sufrieron paralizaciones, asegurando una inversión pública sostenida. En 2025, restituyó Bs.41 millones de bolivianos.

Fideicomiso de Apoyo Financiero a Gobiernos Autónomos Departamentales y Regionales (FAGOBOL): Implementado en 2025, su objetivo fue atender la demanda de GADs y Gobiernos Regionales para financiar proyectos de infraestructura, producción, seguridad alimentaria, salud y medio ambiente. Permite pagar planillas pendientes, adquirir maquinaria y financiar el aporte local de proyectos prioritarios.

En este sentido, a continuación, se presentan los resultados de cada una de las gerencias, poniendo en evidencia los resultados y metas obtenidos.

5.1. Dirección General Ejecutiva

La Dirección General Ejecutiva (DGE) constituye la máxima instancia de decisión y representación del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). Su responsabilidad principal es conducir la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, asegurando que cada operación de financiamiento contribuya efectivamente al desarrollo regional, bajo principios de eficacia, transparencia y legalidad.

Durante la gestión 2025, la Dirección General Ejecutiva orientó su labor en cuatro ejes estratégicos, apoyándose en el trabajo técnico y operativo de sus áreas dependientes. En este marco, se destacan los siguientes resultados:

El *Departamento de Asesoría Legal* brindó apoyo permanente a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), mediante la sustanciación de procesos judiciales y administrativos, alcanzando avances importantes en la recuperación de cartera en mora y la obtención de sentencias favorables para la institución.

El *Departamento de Transparencia* fortaleció las funciones de integridad y ética institucional, implementando mecanismos de control social y acceso a la información, a través de las Rendiciones Públicas de Cuentas y la actualización del Código de Ética, con el propósito de consolidar la confianza de la ciudadanía y de los organismos cooperantes en el FNDR.

El *Departamento de Auditoría Interna*, en el marco de sus funciones de supervisión y control, coadyuvó a garantizar que la administración de los recursos se realice de manera confiable y conforme a la normativa vigente.

Por su parte, el *área de Relaciones Públicas* contribuyó a la visibilidad y transparencia informativa de la entidad, mediante la difusión sistemática de los programas de financiamiento, entre ellos FARIP, Vivir Bien y Fondo Vial, fortaleciendo el posicionamiento institucional.

A continuación, se presentan los resultados alcanzados por cada uno de los departamentos de staff dependientes de la Dirección General Ejecutiva.

5.1.1. Departamento de asesoría legal

Durante la gestión 2025, el Departamento de Asesoría Legal sustanció 28 procesos, logrando la conclusión de 4 procesos coactivos fiscales mediante el pago total de la deuda más la actualización de intereses. Al cierre de la gestión, permanecieron en trámite 16 procesos coactivos fiscales, 6 procesos penales y 1 proceso coactivo social, habiéndose recuperado Bs76.434,76 bolivianos en favor del FNDR.

En el ámbito penal se llevaron a cabo dos procesos: uno por el delito de uso de instrumento falsificado, que concluyó el 23 de junio de 2025 con sentencia condenatoria de dos años de reclusión, actualmente el proceso se encuentra en etapa de apelación; y otro por el delito de peculado, en el cual se dispuso la revocatoria parcial de la sentencia apelada respecto a una de las acusadas, ordenándose la realización de un nuevo juicio oral, público y contradictorio.

Adicionalmente, ante el incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de una entidad prestataria, y con base en informe de la Gerencia de Finanzas, se iniciaron dos procesos civiles en el Juzgado de Montero del departamento de Santa Cruz: una demanda ejecutiva y otra para la ejecución coactiva civil de garantías reales, ambas en etapa de admisión.

En materia administrativa, durante el primer semestre se sustanció un proceso sumario contra un ex servidor público por incumplimiento de la normativa sobre Declaración Jurada de Bienes y Rentas, conforme al reglamento de control y al Decreto Supremo N.º 1233. El proceso alcanzó ejecutoria y la resolución final fue remitida a la Contraloría General del Estado para su registro, encontrándose concluido.

En total, el Departamento de Asesoría Legal gestionó cinco procesos relevantes en los ámbitos penal, civil y administrativo, vinculados a la defensa de los intereses institucionales del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

5.1.2. Departamento de transparencia

En 2025, el Departamento de Transparencia del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) centró su gestión en prevención, control social, acceso a la información y ética pública, según lo siguiente:

- Realización de 2 audiencias de Rendición Pública de Cuentas (Final 2024 e Inicial 2025).
- Implementación y verificación activa del control social en proyectos financiados.
- Seis (6) talleres de ética pública para la elaboración del Código de Ética Institucional; el proyecto fue remitido a la Dirección General del Servicio Civil.
- Revisión de procesos de financiamiento, contratación y files de personal (incluyendo verificación de DJBR en SITPRECO 2+).
- 0 denuncias recibidas por corrupción o negación de acceso a información.
- Monitoreo permanente de la página web institucional y actualización del manual de atención al cliente, en el marco de la Ley N.º 974.

5.1.3. Departamento de auditoría interna

Durante la gestión 2025, el departamento de auditoría Interna alcanzó un cumplimiento del 100% del plan anual. En cumplimiento a la normativa vigente, los resultados fueron remitidos a la Contraloría General del Estado (CGE). Asimismo, los informes derivados de mandatos legales y de seguimiento se comunicaron oportunamente al Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), en su calidad de cabeza de sector, y a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la entidad. El detalle de la ejecución se presenta a continuación:

Cuadro 4. Detalle de Actividades Ejecutadas 2025

N°	Programada	Cumplida mediante:		Aud.	Seg.	Relev.	Rev.	Total
	Detalle	Informe	Fecha					
1	Auditoria de confiabilidad de los estados financieros del Fondo Nacional de Desarrollo Regional al 31 de diciembre de 2024.	AI-RRA-LAR-0001-INC/2025	26/2/2025	1				1
2	Auditoria de confiabilidad de los registros del Fondo Nacional de Desarrollo Regional al 31 de diciembre de 2025.	IA-RRA-LAR-0002-INC/2025	31/12/2025	1				1
3	Auditoría de cumplimiento “Planillas Salariales – Doble Percepción, Gestión 2024”.	AI-RRA-LAR-0010-INV/2025	27/6/2025	1				1
4	Seguimiento a recomendaciones del informe de auditoría externa a los Estados Financieros del FNDR al 31/12/2023 realizada por la Firma Vargas Esquivel S.R.L. Auditores y consultores multidisciplinarios	AI-RRA-LAR-0001-INS/2025	17/9/2025		1			1
5	Revisión al cumplimiento del procedimiento de control oportuno de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas (PCO-DJBR) de la gestión 2024.	AI-RRA-LAR-0006-INV/2025	17/4/2025				1	1
6	Relevamiento de información al proceso de desembolsos correspondiente al primer semestre de la gestión 2025.	AI-RRA-LAR-0019-INV/2025	23/10/2025			1		1

Cuadro 4. Detalle de Actividades Ejecutadas 2025

N°	Programada	Cumplida mediante:		Aud.	Seg.	Relev.	Rev.	Total
	Detalle	Informe	Fecha					
7	Relevamiento de información sobre el cumplimiento de la labor del comité de seguimiento de control interno del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).	AI-RRA-LAR-0009-INV/2025	15/5/2025			1		1
8	Relevamiento de información al procedimiento de colocación de recursos, correspondiente al primer semestre de la gestión 2025.	AI-RRA-0024-INV/2025	5/11/2025			1		1
9	Relevamiento de información a procesos de contratación, gestión 2024.	AI-RRA-LAR-0017-INV/2025	10/10/2025			1		1
Total				3	1	4	1	9

Fuente: Informe I-DFO-0006-INV/2026 - Departamento de Auditoría Interna

Auditoría de Confiabilidad

Durante la gestión 2025 se ejecutaron las auditorías de confiabilidad de los registros y estados financieros correspondientes a la gestión 2024; como resultado de la auditoría de confiabilidad de los estados financieros al 31 de diciembre de 2024, se concluyó que los estados presentan información confiable en todo aspecto significativo, sobre la situación patrimonial y financiera del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

Con relación a la auditoría de confiabilidad de los registros de la gestión 2025, se informa que fue concluido el 31 de diciembre de 2025 y fue remitido a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la entidad.

Auditoría gestión 2025

En la gestión 2025, el departamento de auditoría interna, además de las auditorías de cumplimiento programadas, ejecutó una auditoría de planillas salariales y una revisión al cumplimiento de procedimientos (relacionada con la Declaración Jurada de Bienes y Rentas). Asimismo, se realizaron cuatro relevamientos de información y se concluyó con el seguimiento al informe de auditoría externa.

5.4.1. Relaciones públicas

En 2025, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) consolidó una política de comunicación basada en transparencia y difusión del impacto de la inversión pública, fortaleciendo la articulación con Entidades Territoriales Autónomas (ETAs), habiendo realizado las siguientes actividades:

Cumplimiento del 100% en:

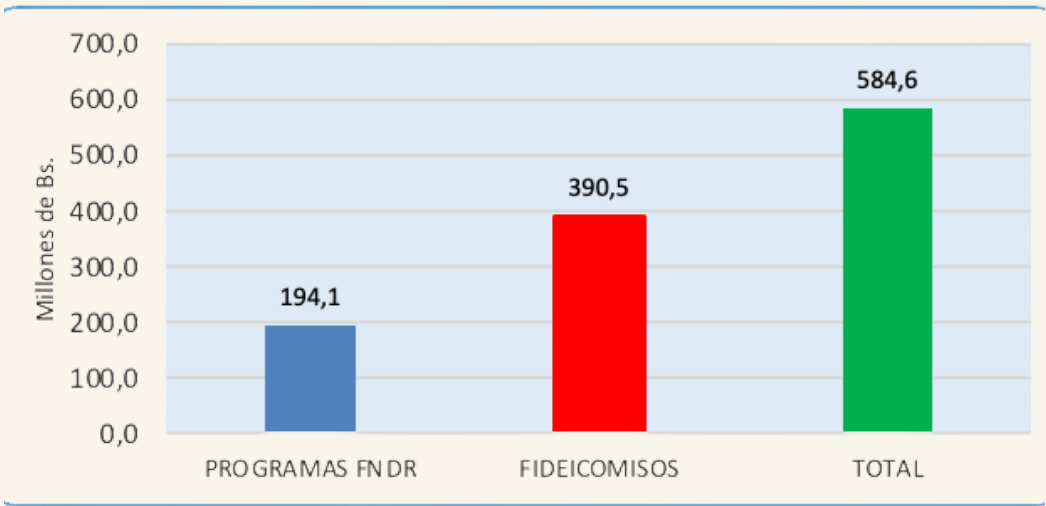
- Memoria Institucional 2024, notas de prensa (54 publicadas), boletines mensuales (12), actualización web, folders y material gráfico programado.
- 85% de cumplimiento en postales digitales y 50% en banners institucionales.
- Actualización mensual de información financiera y estratégica en la web.
- Participación en ferias “INFOMÓVIL” en cinco zonas de La Paz para promoción de financiamiento.
- Estrategia audiovisual basada en reutilización eficiente de material 2024 para optimizar recursos.

5.2. Gestión financiera

Ejecución de Inversión Pública:

El FNDR apoya y realiza la ejecución de inversión tanto por sus programas propios como por la administración de fideicomisos. En el año 2025 se alcanzó una ejecución de Bs584,6 millones, donde el 33% correspondió a Programas FNDR y el 67% a Fideicomisos.

Gráfico 7. Ejecución presupuestaria del financiamiento de inversión pública
(En millones de bolivianos)



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo, SIGEP.

El nivel de ejecución del presupuesto, considerando Programas FNDR y Fideicomisos fue del 94,6%.

Ejecución de programas FNDR: La inversión pública ejecutada en los programas propios del FNDR tuvo un crecimiento del 8% con relación a los años 2024 y 2023. El porcentaje de ejecución con relación al presupuesto vigente en cada programa es mayor al 90% y en promedio alcanza a un 92,5%.

Gráfico 8. Ejecución de la inversión pública de los Programas FNDR
(En millones de bolivianos)



Fuente: SIGEP, Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo.

El nivel de ejecución de recursos en el 2025 se debe a en años anteriores se comprometió un monto importante a nuevos proyectos.

Ejecución de fideicomisos: La inversión pública ejecutada con recursos de fideicomisos, que si bien tuvo un crecimiento en el 2025 con relación al año anterior (83%), está bastante más baja de lo que se tenía hace cinco años. El porcentaje de ejecución con relación al presupuesto vigente en cada programa es mayor al 95% en los dos fideicomisos que tuvieron ejecución en el año 2025, y en promedio alcanza a un 95,6%.

Tabla 4. Ejecución de la inversión pública - Fideicomisos
(En bolivianos)

PROGRAMA	PRESUPUESTO VIGENTE	EJECUCIÓN	PORCENTAJE
Accesos seguros para Vivir Bien	0	0	
Universidades Públicas Autónomas	0	0	
Proyectos de Inversión Pública	16.984.995	16.954.965	99,80%
Financiamiento de Apoyo a la Reactivación de la Inversión Pública	391.330.492	373.495.291	95,40%
TOTAL	408.315.487	390.450.256	95,60%

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo, SIGEP.

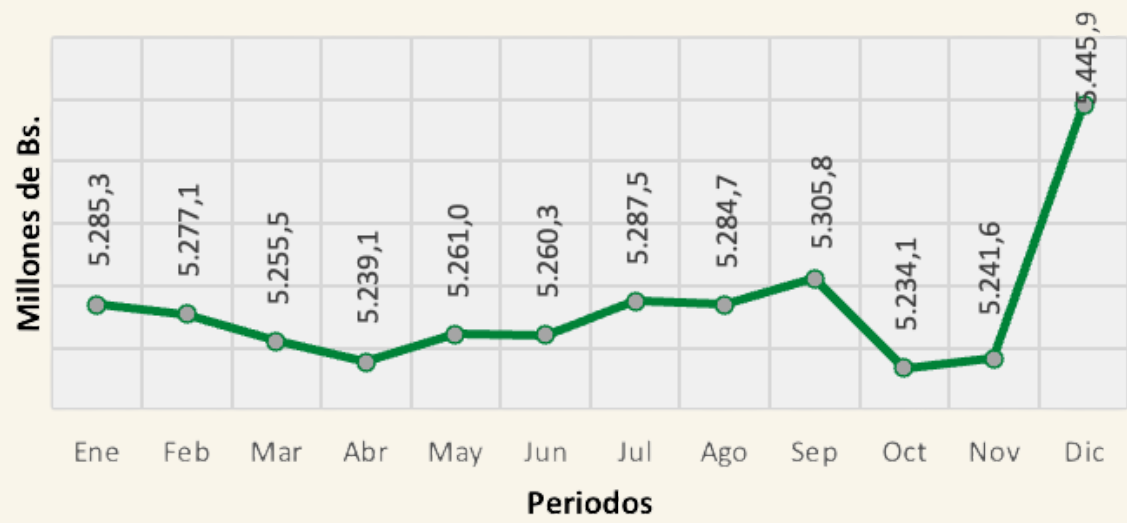
Cartera. Durante la gestión 2025, la cartera muestra un comportamiento relativamente estable con variaciones moderadas, influido por el ciclo operativo y financiero anual. En el primer cuatrimestre (enero–abril) se observa una tendencia descendente, atribuible a mayores amortizaciones y menor ritmo de desembolsos al inicio de la gestión. A partir de mayo, la cartera presenta una recuperación gradual y se mantiene estable hasta octubre, reflejando la reactivación de desembolsos y la ejecución progresiva de proyectos.

En noviembre se registra una caída puntual, asociada a pagos concentrados y ajustes administrativos, mientras que en diciembre se evidencia un incremento significativo, explicado por la concentración de desembolsos, lo que determina la expansión de la cartera al cierre de la gestión 2025.

Comportamiento mensual de la cartera de préstamos: Durante la gestión 2025, la cartera muestra un comportamiento relativamente estable con variaciones moderadas, influido por el ciclo operativo y financiero anual. En el primer cuatrimestre (enero–abril) se observa una tendencia descendente, atribuible a mayores amortizaciones y menor ritmo de desembolsos al inicio de la gestión. A partir de mayo, la cartera presenta una recuperación gradual y se mantiene estable hasta octubre, reflejando la reactivación de desembolsos y la ejecución progresiva de proyectos.

En noviembre se registra una caída puntual, asociada a pagos concentrados y ajustes administrativos, mientras que en diciembre se evidencia un incremento significativo, explicado por la concentración de desembolsos, lo que determina la expansión de la cartera al cierre de la gestión 2025.

Gráfico 9. Comportamiento mensual de la cartera de préstamos 2025
(En millones de bolivianos)



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo.

5.2.1. Composición de cartera por fuente y programa (FNDR y Fideicomisos):

Al 31 de diciembre de 2025, la cartera del FNDR alcanzó un saldo consolidado de Bs5.445,85 millones. El 84,49% (Bs4.601,43 millones) corresponde a préstamos otorgados mediante los seis fideicomisos bajo administración, mientras que el 15,51% restante (Bs844,41 millones) integra los programas financiados con recursos propios. El detalle se desglosa a continuación:

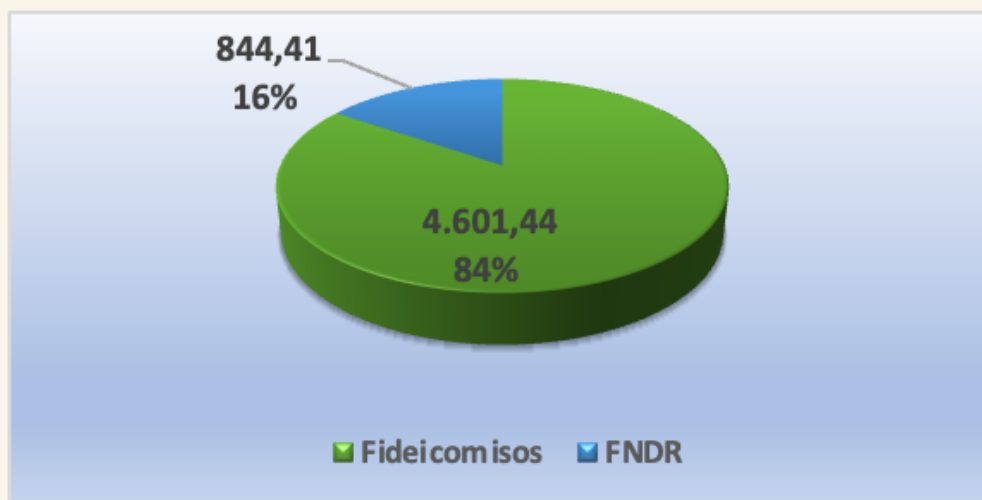
Tabla 5. Saldo de los Recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional por Programa

Fuente	Programa	Saldo Capital Bs Millones	%	% por fuente
Fideicomisos	Proyectos de inversión pública	1.467,05	26,94%	84,49%
	Contraparte locales para GAD - GAM	1.460,74	26,82%	
	Fideicomiso de apoyo a la reactivación de la inversión publica	1.082,31	19,87%	
	Apoyo a la ejecución de la inversión pública	470,06	8,63%	
	Accesos seguros para Vivir Bien	104,5	1,92%	
	Financiamiento Universidades Públicas Autónomas	16,77	0,31%	
FNDR	PRIJ	159,42	2,93%	15,51%
	Fondo Vial	229,46	4,21%	
	Vivir Bien	375,81	6,90%	
	CREDITO BID-PROSUB 987/SF-BO	10,95	0,20%	
	PSAC IDA-3507/BO	1,36	0,02%	
	Reprogramados D.S.	67,42	1,24%	
Total		5.445,85	100,00%	100,00%

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo.

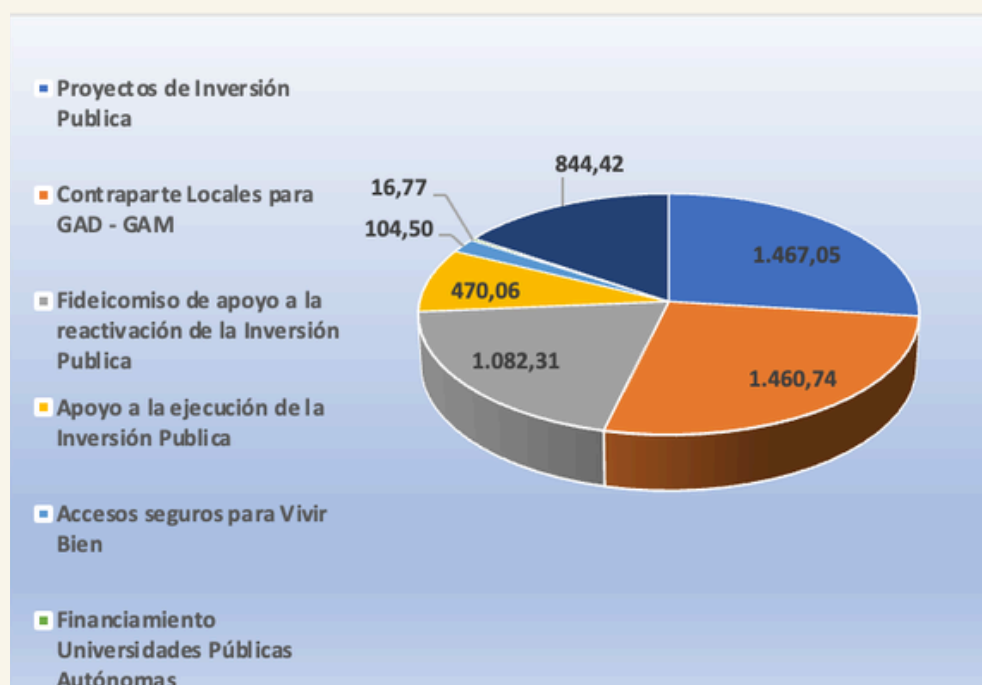
A continuación, se presenta los gráficos por fuente y programas:

**Gráfico 10. Composición de la cartera por fuente
(FNDR- FIDEICOMISOS)
(En millones de bolivianos)**



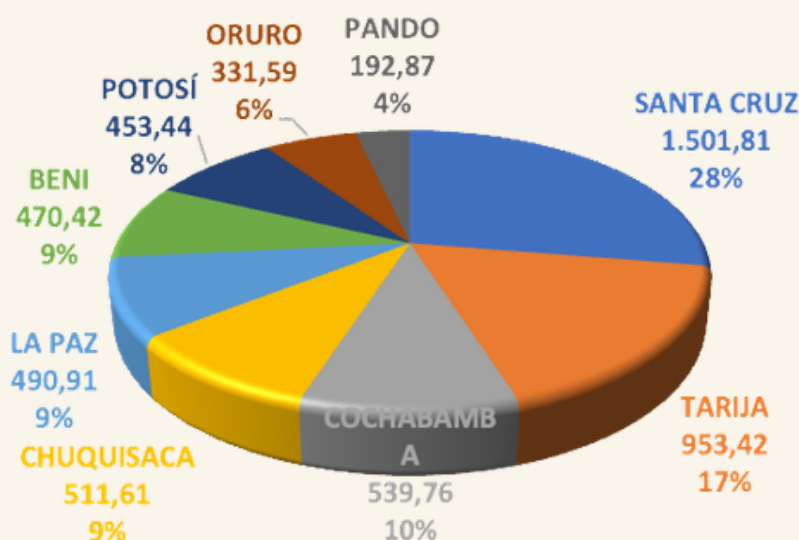
Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

**Gráfico 11. Composición de la cartera por programa
(FNDR - FIDEICOMISOS)
(En millones de bolivianos)**



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Gráfico 12. Cartera por departamento, según monto y porcentaje de participación
(En millones de bolivianos)
Gestión 2025



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

El gráfico de cartera por departamentos y porcentaje de participación, evidencia una concentración significativa del financiamiento en pocos departamentos.

Santa Cruz lidera la cartera con Bs. 1.501,81 millones, representando el 28% del total, seguido por Tarija con Bs. 953,42 millones (17%). En un segundo nivel se encuentran Cochabamba con Bs. 539,76 millones (10%), y Chuquisaca, La Paz y Beni, cada uno con participaciones cercanas al 9%. Potosí registra Bs. 453,44 millones (8%), mientras que Oruro y Pando presentan las menores participaciones, con 6% y 4%, respectivamente.

Cartera por departamento, según número de créditos: Al cierre de la gestión 2025, se registra un total de 630 préstamos distribuidos entre 256 sujetos, alcanzando saldo en cartera de Bs5.445,83 millones.

La Paz destaca con el mayor número de sujetos de préstamo (64) y préstamos otorgados (146), consolidándose como el principal receptor de financiamiento. Le siguen Cochabamba, con 44 sujetos y 127 préstamos y Santa Cruz, con 38 sujetos y 90 préstamos, evidenciando también una participación relevante en la cartera. En un nivel intermedio se ubican Chuquisaca y Tarija, mientras que Oruro, Pando y Beni presentan una menor cantidad de préstamos y sujetos.

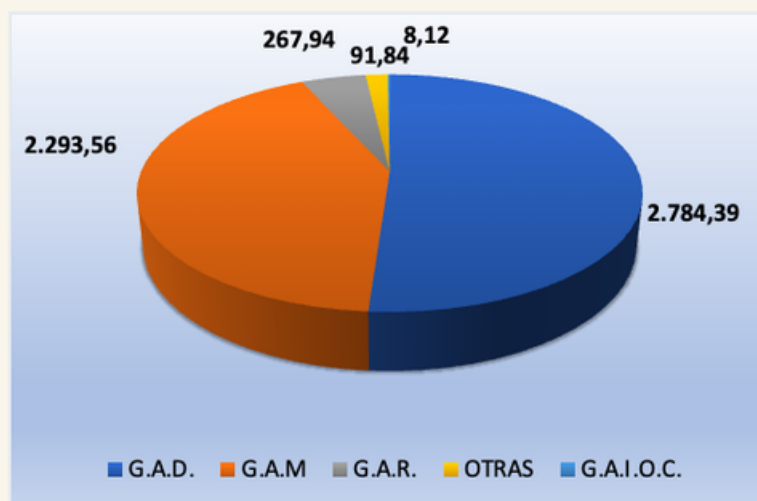
Tabla 6. Cartera por departamento, según número de créditos

Departamento	N° Préstamos	N° de Sujetos	Millones Bs.	% Participación
LA PAZ	146	64	490,91	9,00%
COCHABAMBA	127	44	539,76	9,90%
SANTA CRUZ	90	38	1501,81	27,60%
CHUQUISACA	89	28	511,61	9,40%
TARIJA	51	13	953,42	17,50%
POTOSÍ	44	29	453,44	8,30%
ORURO	39	15	331,6	6,10%
PANDO	25	13	192,87	3,50%
BENI	19	12	470,42	8,60%
Total	630	256	5.445,83	100,00%

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Cartera por tipo de sujeto de financiamiento: La cartera al cierre de la gestión 2025 por tipo de sujeto de financiamiento muestra mayor concentración en los Gobiernos Autónomos Departamentales (G.A.D.), con un monto aproximado de Bs2.784,39 millones, constituyéndose en el principal grupo de sujetos de crédito. En segundo lugar, se encuentran los Gobiernos Autónomos Municipales (G.A.M.), con Bs2.293,56 millones, lo que refleja una participación también relevante en la cartera. En contraste, los Gobiernos Autónomos Regionales (G.A.R.) presentan una participación significativamente menor, con Bs267,94 millones, mientras que los G.A.I.O.C. registran Bs97,15 millones y el grupo de otras entidades apenas Bs2,81 millones.

Gráfico 13. Composición de cartera por sujeto de financiamiento
(En millones de bolivianos)



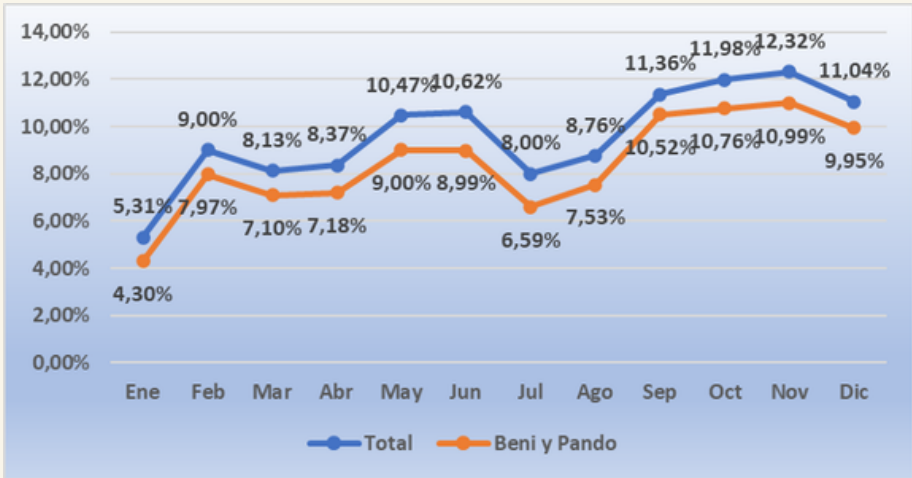
Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

5.2.2. Índice de mora

Evolución de mora mensual: El índice de mora mensual en la gestión 2025 presenta una tendencia creciente a lo largo de la gestión, llegando a concluir con un 11,04%, principalmente por la mora de Beni y Pando que representa un 9,95%. Esta situación, se ve agravada por limitaciones en la normativa vigente del régimen de garantías, la cual requiere una modificación para permitir una recuperación efectiva.

El mantener una mora en niveles elevados, se ve reflejado en el impacto persistente de dichos incumplimientos en el desempeño global de la cartera de la institución.

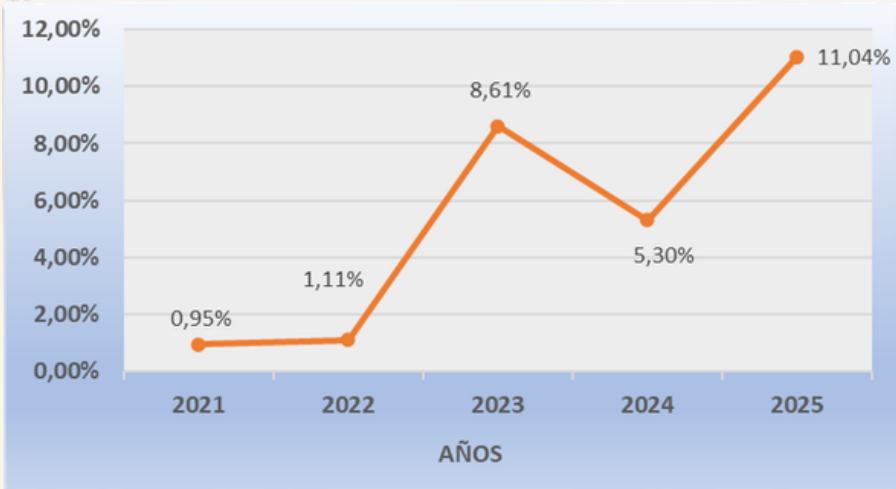
Gráfico 14. Evolución de la mora mensual gestión 2025
(En porcentajes)



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Evolución de la mora 2021-2025: Evolución de la mora 2021-2025 muestra una tendencia creciente, con un deterioro marcado a partir de 2023. Durante 2021 y 2022, la mora se mantuvo en niveles bajos y controlados entre 0,95% y 1,11%, reflejando un adecuado cumplimiento de pagos. En 2023, se registra un incremento significativo hasta 8,61%, evidenciando el inicio de problemas estructurales en la cartera. En 2024, la mora disminuye a 5,30%, como resultado de acciones como la reprogramación de la deuda y la aplicación del régimen de garantías; sin embargo, en 2025 vuelve a incrementarse hasta 11,04%, explicado principalmente por el incumplimiento de pago de la Gobernación del Beni y la Gobernación de Pando.

Gráfico 15. Evolución de la mora en el FNDR



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

5.2.3 Reprogramación de Préstamos

En el marco de los Decretos Supremos N° 4693 del 06 de abril de 2022, N° 5372 del 09 de abril de 2025, y la Resolución Biministerial 001/2024 del Ministerio de Planificación del Desarrollo y del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, como parte de las medidas de apoyo a las Entidades Territoriales Autónomas, el FNDR puede reprogramar los créditos otorgados a sus sujetos de préstamos.

De acuerdo a solicitudes expresas y conforme el cumplimiento de requisitos, en el año 2025 se aprobó la reprogramación de 19 préstamos, pertenecientes a 12 sujetos de préstamo.

Tabla 7. Programas FNDR y fideicomisos
(En millones de bolivianos)

PROGRAMA	D.S. 4693 - D.S. 5372 (Bs)	Resolución Biministerial (Bs)	TOTAL (Bs)	N° PRÉSTAMOS
PROGRAMAS FNDR	34.169.137		34.169.137	9
Fideicomisos	300.672.512	41.058.382	341.730.894	10
TOTAL	334.841.648	41.058.382	375.900.031	19

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Esta medida está orientada mejorar la liquidez de los gobiernos subnacionales, cuenta con el respectivo análisis de su impacto en el flujo financiero del FNDR.

Tabla 8. Reprogramación de préstamos - Gestión 2025
(En millones de bolivianos)

SUJETO DE PRÉSTAMO	FIDEICOMISOS	PROGRAMAS FNDR
GAD COCHABAMBA	37,9	
GAR GRAN CHACO	236,9	
GAM CULPINA	1,5	
GAM COBIJA	41,6	
GAM SAN MIGUEL		9,2
GAM EL PUENTE	0,7	
GAM SAN PABLO DE HUACARETA	4,2	

GAM COLCAPIRHUA		10,2
GAM SAN PEDRO		2,1
GAM VILLA MONTES	18,8	5,9
GAM SORATA		6,3
GAM TARACO		0,4
TOTAL	341,7	34,2

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

5.2.4. Administración de fideicomisos

Estado de fideicomisos: La administración por parte del FNDR comenzó en el año 2013, gestión desde la cual se fueron constituyendo 7 fideicomisos para el financiamiento de proyectos de inversión pública a gobernaciones, gobiernos regionales, municipios y universidades públicas por un monto de hasta Bs10.449,2 millones.

Tabla 9. Estado de fideicomisos
Acumulado al 31 de diciembre de 2025
(En bolivianos)

FIDEICOMISO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	MONTO DE CONSTITUCIÓN	CONTRATADO	DESEMBOLSADO	SALDO x EJECUTAR DEL CONTRATADO
ACCESOS SEGUROS PARA VIVIR BIEN	2013	801.200.000	789.486.549	783.422.280	6.064.270
CONTRAPARTES LOCALES PARA GADs Y GAMs *	2015	3.180.000.000	3.013.617.748	3.013.617.748	0
APOYO A LA EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	2017	710.000.000	708.933.153	708.933.153	0
UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS	2017	48.000.000	47.936.066	46.556.781	1.379.284
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	2019	2.210.000.000	2.071.089.645	1.776.412.320	294.677.324

FINANCIAMIENTO DE APOYO A LA REACTIVACIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	2021	2.000.000.000	1.681.884.422	1.136.559.700	545.324.722
FIDEICOMISO DE APOYO FINANCIERO A GOBIERNOS AUTÓNOMOS DEPARTAMENTALES Y REGIONALES - FAGOBOL	2025	1.500.000.000	0	0	0
TOTAL		10.449.200.000	8.312.947.583	7.465.501.982	847.445.601

* El 31/12/2019 fue la fecha límite de desembolso

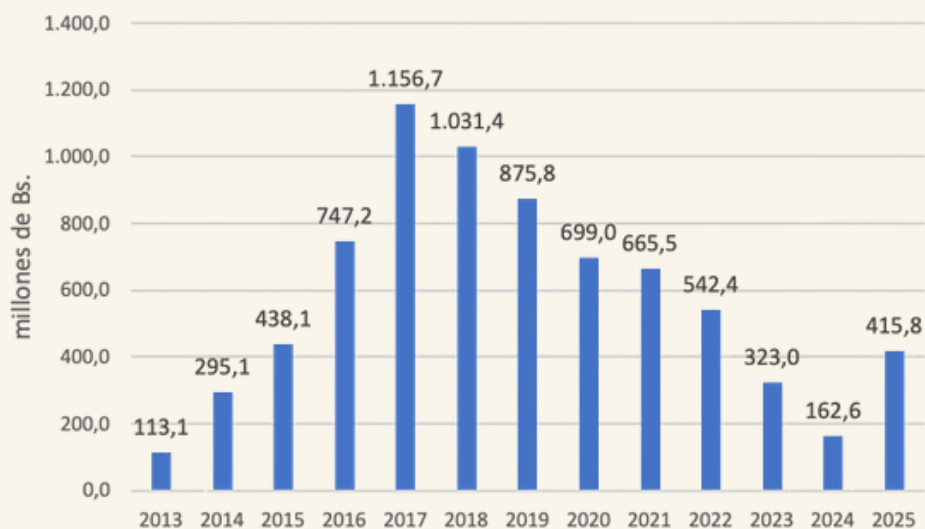
Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Hasta diciembre de 2025 y conforme a las características y normativa de cada uno de los fideicomisos se ha comprometido 90% de los recursos asignados y se ha desembolsado el 90% de los recursos comprometidos. Se tiene pendiente de desembolso un monto de Bs847,4 millones.

Los recursos que se tiene por comprometer, que alcanzan a Bs1.969,9 millones, corresponden en un 76% al nuevo fideicomiso FAGOBOL, en un 16% al FARIP, que tiene fecha límite de desembolso el 31 de diciembre de 2026, y en un 7% al PIP.

Desembolso por años: Todo desembolso de recursos de los fideicomisos se lo efectúa en función al avance de los proyectos y conforme requerimiento expreso del beneficiario, respecto que va definiendo el nivel de desembolso por año.

Gráfico 16. Desembolso de recursos de fideicomiso



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Restitución de recursos fideicomitidos: Conforme el FNDR realiza la recuperación de los préstamos otorgados con recursos de fideicomiso, procede con la restitución del 100% del capital y el costo financiero correspondiente. Entre las gestiones 2014 y 2025, se ha restituido Bs 3.180,1 millones al Tesoro General de la Nación o pagado al Banco Central de Bolivia.

Tabla 10. Restitución de recursos y remuneración FNDR
Acumulado al 31 de diciembre de 2025
(En millones de bolivianos)

FIDEICOMISO	CAPITAL	COSTO FINANCIERO	TOTAL RESTITUIDO
ACCESOS SEGUROS PARA VIVIR BIEN	678,9	44,6	723,5
CONTRAPARTES LOCALES PARA GADs Y GAMs	1.552,90	146,6	1.699,40
APOYO A LA EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN PUBLICA	238,9	41,5	280,4
UNIVERSIDADES PUBLICAS AUTÓNOMAS	29,8	1,6	31,4
PROYECTOS DE INVERSIÓN PUBLICA	309,4	62,1	371,5
FINANCIAMIENTO DE APOYO A LA REACTIVACIÓN DE LA INVERSIÓN PUBLICA	54,2	19,6	73,8
TOTAL	2.864,10	316	3.180,10

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Asimismo, por la administración de los fideicomisos, y entre las gestiones 2014 y 2025, el FNDR ha percibido por concepto de remuneración Bs 258,0 millones.

5.2.5. Restitución de recursos de fideicomiso

La restitución de los recursos fideicomitidos se encuentra establecida dentro de cada contrato de fideicomiso firmado por el FNDR y el respetivo fideicomitente. Se realiza esta restitución, tanto al Tesoro General de la Nación como al Banco Central de Bolivia, mediante transferencias programadas, conforme a los beneficiarios que realizan el pago al FNDR de los préstamos otorgados y en los plazos definidos.

Tabla 11. Restitución de recursos fideicomisos
(En bolivianos)

PROGRAMA	CAPITAL	INTERÉS	TOTAL
ACCESOS SEGUROS PARA VIVIR BIEN	51.412.518	1.754.089	53.166.607
CONTRAPARTES LOCALES PARA GADs Y GAMs	107.783.435	15.433.212	123.216.647
APOYO A LA EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	40.864.076	5.435.889	46.299.965
UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS	6.046.269	235.078	6.281.348
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	65.396.949	15.938.527	81.335.475
FARIP	33.982.780	7.063.420	41.046.200
TOTAL GESTIÓN 2025	305.486.027	45.860.216	351.346.243

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Por cada fideicomiso, el FNDR ha cumplido restituyendo la totalidad de capital recuperado, asimismo ha cumplido transfiriendo el costo financiero al TGN y el interés al Banco Central de Bolivia por el préstamo al fideicomiso contrapartes locales para GADs y GAMs.

5.2.6. Pago de deuda externa e interna

Estas obligaciones son cumplidas de manera rigurosa, tanto en los montos liquidados como en las fechas establecidas para el pago. En la gestión 2025 el FNDR ha cumplido con el pago de la deuda contraída con organismos financiadores como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP).

Tabla 12. Pago de deuda externa e interna
(En bolivianos)

PROGRAMA	CAPITAL	INTERÉS	TOTAL
BID 846-SF-BO PRODURSA I	3.375.225	393.570	3.768.795
BM AIF-2565-BO PRODEMU	5.025.737	329.814	5.355.551
BID 914-SF-BO PRODURSA II	647.179	121.094	768.273
BID 987-SF-BO PROSUB	12.128.325	2.880.337	15.008.661
BID 1075-SF-BO DUSAF	3.332.416	1.082.034	4.414.450
BM IDA-3507-BO PSAC	506.686	166.981	673.667
TOTAL GESTIÓN 2025	25.015.567	4.973.829	29.989.397

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

Con los pagos efectuados se cumplió con el 100% de las obligaciones del FNDR por este concepto, del monto cancelado de aproximadamente Bs30 millones, el 83% corresponde a capital y el 17% a interés.

5.2.7. Estado de la deuda externa e interna

El FNDR tiene todas sus obligaciones vigentes, puesto que siempre ha cumplido con los pagos respectivos. Cabe indicar que cada semestre realiza la respectiva conciliación de saldos con el Banco Central de Bolivia y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Tabla 13. Estado de la deuda externa e interna

PROGRAMA	TASA	PRÉSTAMO	Moneda			
			USD	EURO	YEN	BS
PRODEMU	0,75%	IDA 2565	5.776.709			
PRODURSA I	2,00%	BID 846	102.441			16.163.136
PRODURSA II	2,00%	BID 914		52.644	8.324.898	4.712.436
PROSUB	2,00%	BID 987	4.912.656			99.219.481
DUSAF	2,00%	BID 1075	7.421.328			
PSAC	2,00%	IDA 3507	1.128.396			
TOTAL			19.341.530	52.644	8.324.898	120.095.053

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

La deuda externa e interna del FNDR se encuentra en cuatro diferentes monedas y conforme al tipo de cambio del 31 de diciembre de 20025, esta deuda alcanza a Bs 255,3 millones.

5.2.8. Gastos administrativos y de funcionamiento

Ejecución de gastos administrativos: El gasto administrativo ha mantenido un nivel constante en los últimos años, teniendo un monto de ejecución entre Bs 15,5 y Bs 16,9 millones. En la gestión 2025 se alcanzó al monto de ejecución más alto (Bs 16,9 millones), habiendo registrado un incremento del 6% respecto al año anterior.

Gráfico 17. Ejecución de gasto administrativo
(En millones de bolivianos)

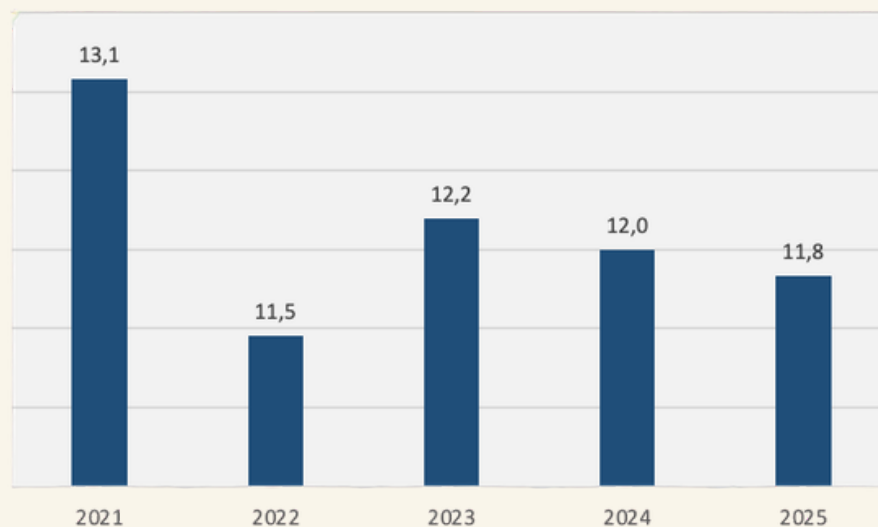


Fuente: Departamento de Finanzas, SIGEP

Ejecución del grupo 10000: El gasto en servicios personales (Grupo 10000) disminuyó en los últimos dos años, llegando a un monto de Bs11,8 millones en el 2025 y habiendo disminuido en un 1% respecto al año anterior. Los servicios personales representan el 70% del total del gasto administrativo del FNDR en el año 2025.

El nivel de los servicios personales, respecto al presupuesto aprobado, se debe a la existencia de acefalías dentro de la institución.

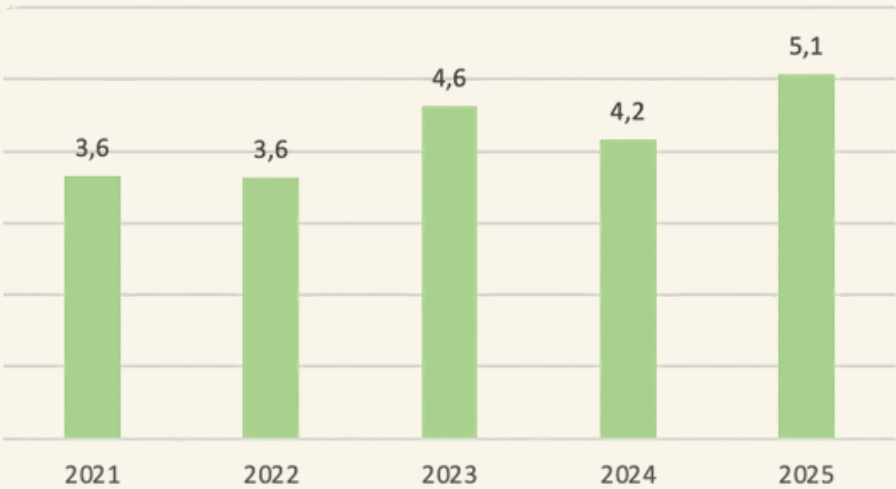
Gráfico 18. Ejecución grupo 10000 - Servicios personales
(En millones de bolivianos)



Fuente: Departamento de Finanzas, SIGEP

Ejecución de otros gastos administrativos: Dentro de este grupo se tiene a gastos por servicios no personales, materiales y suministros, activos reales, servicio de deuda (administrativa) e impuestos, regalías y tasas.

Gráfico 19. Ejecución Otros Gastos Administrativos
(En millones de bolivianos)

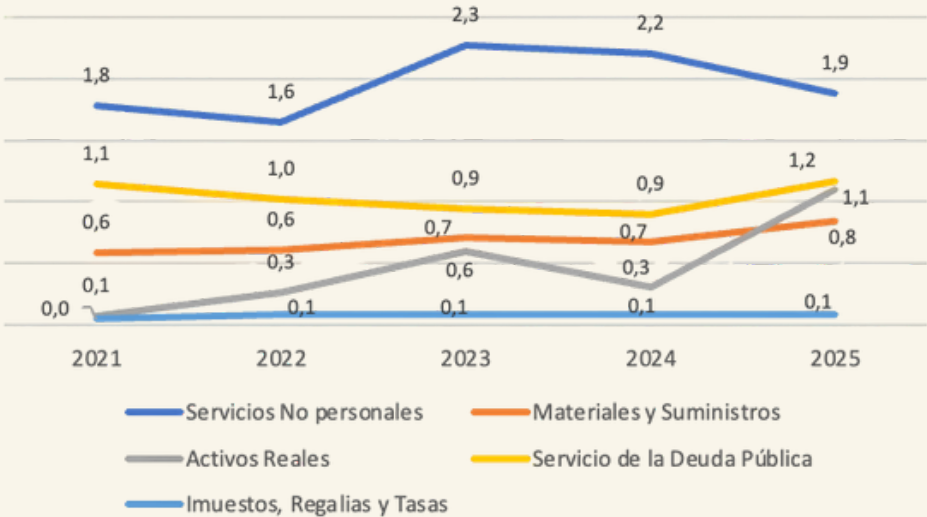


Fuente: Departamento de Finanzas, SIGEP

Estos gastos, generalmente han presentado un crecimiento anual, alcanzando en el 2025 el monto más elevado en los últimos cinco años.

Dentro de los otros gastos administrativos se destacan con una mayor participación los servicios no personales que representan cerca al 50%.

Gráfico 20. Ejecución por tipo de gasto
(En millones de bolivianos)



Fuente: Departamento de Finanzas, SIGEP

5.3. Gerencia de gestión de proyectos

La Gerencia de Gestión de Proyectos tiene por objetivo ejecutar el ciclo del proyecto en términos de efectividad, eficiencia y transparencia, coordinando y vinculando la información y las actividades propias del ciclo del proyecto con la Dirección Ejecutiva y las áreas de finanzas, gestión y sistemas, legal, comunicación y otras unidades funcionales de la Institución.

En la Gestión 2025 la Gerencia de Gestión de Proyectos ha llevado adelante todas las labores de colocación de recursos, seguimiento y monitoreo del ciclo de proyectos, así como acciones orientadas a mejorar la ejecución de la inversión a través de los créditos otorgados a los sujetos de financiamiento, es en este sentido que se han ejecutado diversas actividades, mismas que a continuación se presentan.

5.3.1. Tiempo promedio de desembolso

El tiempo de desembolso ha sido calculado a partir de la aprobación del crédito por el Comité de Financiamiento, hasta la ejecución del primer desembolso de la ejecución del proyecto.

Entre la aprobación del proyecto por parte del FNDR y la firma de los contratos específicos por parte del sujeto de financiamiento, se encuentra la etapa de contratación del proyecto por parte de la entidad ejecutora (ETA), que está sujeta al accionar de los sujetos de financiamiento, que en ocasiones demoran el inicio de la licitación por falta de recursos o bien debido a procedimientos administrativos internos. También está sujeta a la adjudicación del bien o de la obra, que puede demorarse si no existen proponentes interesados, lo que en ocasiones provoca que sea necesario modificar el alcance o el monto del proyecto. El tiempo promedio desde la aprobación del financiamiento hasta la firma de los contratos es de 150 días.

Una vez que se cuenta con el contrato específico firmado, existe un tiempo hasta la ejecución del primer desembolso que depende principalmente si el contratista solicita anticipo o no, así como del avance efectivo del proyecto. El tiempo promedio entre la firma del contrato específico y el primer desembolso es de 33 días. El tiempo promedio del primer desembolso a partir de la aprobación del financiamiento, en la gestión 2025, fue de 183 días.

5.3.2. Eficiencia operativa

Se logró una eficiencia operativa en la aprobación de proyectos, con un tiempo promedio de 4 meses tomando en cuenta la autorización del VIPFE, a partir del cual los sujetos de financiamiento presentan la solicitud de financiamiento hasta la aprobación final en sesión de comité una vez cumplidos los requisitos de financiamiento establecidos.

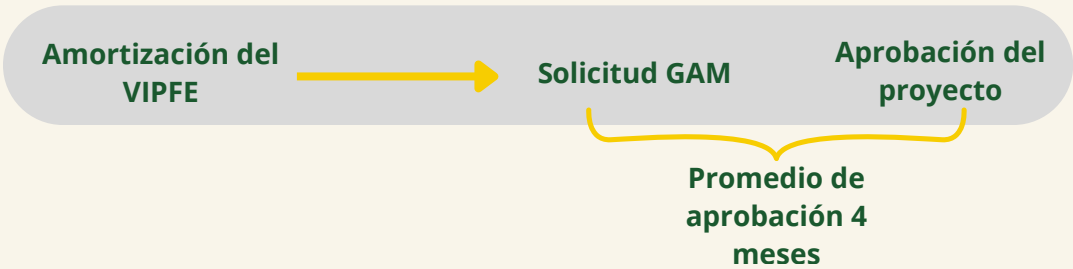


Tabla 14. Eficiencia operativa FNDR

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA AUTORIZACIÓN VIPFE	FECHA SOLICITUD DESPUÉS DEL VIPFE	FECHA DE APROBACIÓN EN COMITÉ	DÍAS TRANSCURRIDOS
1	CONST. COMPLEJO RECREACIONAL COÑA COÑA D.4 — GAM COCHABAMBA	2/7/2024	18/7/2024	17/1/2025	183
2	CONST. PLAZA PRINCIPAL 1RO DE MAYO - YAPACANÍ	22/8/2024	17/12/2024	13/2/2025	58
3	PROVISIÓN E INSTALACIÓN CORDONES DE CALLES COMUNIDAD FILADELFIA DEL MUNICIPIO DE QUIRUSILLAS	22/8/2024	5/11/2024	10/3/2025	125
4	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM LA GUARDIA	3/7/2024	11/2/2025	27/3/2025	44
5	CONSTRUCCIÓN CASA CONSISTORIAL DISTRITO SANTA FE - SAN CARLOS GAM SAN CARLOS	5/9/2024	29/10/2024	7/4/2025	160
6	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM SAN JUAN	5/9/2024	25/11/2024	2/5/2025	158
7	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO DISTRITO 1 - GAM MAGDALENA	17/9/2024	25/10/2024	2/5/2025	189
8	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO Y ARTICULADO EN EL MUNICIPIO DE PUERTO QUIJARRO	22/8/2024	12/5/2025	27/5/2025	15
9	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL MEJORAMIENTO VIAL - GAM ICHOCA	10/4/2025	30/4/2025	6/6/2025	37
10	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE MICRORIEGO TECNIFICADO COMUNIDAD SAN ISIDRO (TARVITA)	27/2/2025	27/3/2025	11/6/2025	76

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA AUTORIZACIÓN VIPFE	FECHA SOLICITUD DESPUÉS DEL VIPFE	FECHA DE APROBACIÓN EN COMITÉ	DÍAS TRANSCURRIDOS
11	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO EN BARRIOS DEL ÁREA URBANA DE PADILLA – GAM PADILLA	3/7/2024	5/2/2025	23/6/2025	138
12	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM VILLA RIVERO	14/6/2024	12/5/2025	23/6/2025	42
13	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PESADA PARA MEJORA DE CAMINOS Y MANEJO DE RECURSOS HÍDRICOS - GAM ICLA	14/5/2025	3/6/2025	2/7/2025	29
14	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO RÍGIDO Y PASEO PEATONAL AV. PANAMERICANA-DESAGUADERO - GAM DESAGUADERO	14/10/2024	16/10/2024	11/7/2025	268
15	IMPLEMENTACIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO GAM TIQUIPAYA	25/11/2024	25/2/2025	21/7/2025	146
17	CONSTRUCCIÓN COMPLEJO PATRIMONIAL CULTURAL ORURO	4/11/2024	4/11/2024	21/7/2025	259
18	CONST. DE PAVIMENTO EN CALLES Y AVENIDAS DISTRITOS 1, 2, 3 Y COMUNIDADES DE WARNES	18/3/2025	14/4/2025	30/7/2025	107
19	EQUIPAMIENTO DE AMBULANCIA PARA EL APOYO EN SALUD - GAM HUARINA	10/4/2025	9/7/2025	11/8/2025	33
20	CONSTRUCCIÓN PLAZA PRINCIPAL PEDRO NUÑEZ GAM GENERAL AGUSTIN SAAVEDRA	11/2/2025	8/4/2025	15/8/2025	129
21	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL MEJORAMIENTO VIAL — GAM BERMEJO	10/4/2025	14/7/2025	15/8/2025	32

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA AUTORIZACIÓN VIPFE	FECHA SOLICITUD DESPUÉS DEL VIPFE	FECHA DE APROBACIÓN EN COMITÉ	DÍAS TRANSCURRIDOS
22	CONST. PLAZA BICENTENARIO VINTO PARA EL GAM DE VINTO	18/3/2025	20/5/2025	2/9/2025	105
23	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA PARA EL MUNICIPIO DE MAPIRI"	14/10/2024	18/6/2025	2/9/2025	76
24	IMPLEMENTACIÓN PAVIMENTO FLEXIBLE PARA LOS DISTRITOS DEL GAM SACABA	18/3/2025	22/5/2025	2/9/2025	103
25	CONSTRUCCIÓN DE ENLOSETADO INGRESOS PRINCIPALES DE LA COMUNIDAD DE LUPALAYA — MUNICIPIO SAN PEDRO DE TIQUINA	14/5/2025	3/6/2025	10/9/2025	99
26	CONSTRUCCIÓN PARQUE ECOTURÍSTICO DEL CENTRO POBLADO DE TUMARAPI - GAM WALDO BALLIVIÁN	26/8/2024	3/6/2025	10/9/2025	99
27	CONSTRUCCIÓN ÁREA ETNOECOTURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE POROMA	10/2/2025	31/7/2025	11/9/2025	42
28	CONSTRUCCIÓN TINGLADO COMUNIDAD CRUZANI - BATALLAS	31/3/2025	5/5/2025	7/10/2025	155
29	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL CON PAVIMENTO ARTICULADO PAVIC Y MEJORAMIENTO DE LA PLAZA PRINCIPAL — GAM URUBICHA	27/9/2024	12/11/2024	7/10/2025	329
30	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM MAIRANA	14/10/2024	27/3/2025	7/10/2025	194
31	AMPLIACIÓN CENTRO DE SALUD HUAYRAPATA MUNICIPIO DE HUANUNI	9/4/2024	22/8/2025	24/10/2025	63

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA AUTORIZACIÓN VIPFE	FECHA SOLICITUD DESPUÉS DEL VIPFE	FECHA DE APROBACIÓN EN COMITÉ	DÍAS TRANSCURRIDOS
32	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL APOYO A LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA - GAM INDEPENDENCIA	10/4/2025	22/4/2025	24/10/2025	185
33	EQUIPAMIENTO DE LUMINARIAS LED EN EL MUNICIPIO DE QUILLACOLLO - GAM QUILLACOLLO	4/6/2025	15/7/2025	24/10/2025	101
34	CONSTRUCCIÓN DE ENLOSETADO CALLES Y AVENIDAS DEL CENTRO URBANO DE ASCENSIÓN DE GUARAYOS	17/8/2025	17/9/2025	24/10/2025	37

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

En cuanto al número de proyectos de financiamiento aprobados en la gestión 2025, con recursos propios del FNDR (PRIJ, Fondo Vial y RPVB) se han aprobado un total de 42 proyectos, superando los 30 proyectos comprometidos. Si bien la meta numérica fue superada en un 40%, se ha identificado que los proyectos están "atomizados", se financiaron obras aisladas por municipio o gobernación sin una visión de articulación productiva.

Se identificaron que los procesos de aprobación sufrieron retrasos por procedimientos administrativos complejos, falta de estandarización y una marcada politización en cuanto a las priorizaciones de inversión.

Para 2026, la aprobación no solo medirá el monto, sino la articulación regional de la inversión.

5.3.3. Ciclo de financiamiento

El ciclo de financiamiento de planes, programas y proyectos en el FNDR se inicia con la solicitud de financiamiento por parte del sujeto solicitante (PRE-REGISTRO).

Esta nota de solicitud, en la que se pide incluir a un representante oficial ante el FNDR se convierte en el punto inicial del asesoramiento técnico por parte del fondo. Se designa a un técnico (REGISTRO), para la entrega de los requisitos de financiamiento del plan, programa o proyecto a financiar, en el que también se elabora, por parte del FNDR, la estructura de financiamiento referencial a aprobar (EVALUACIÓN).

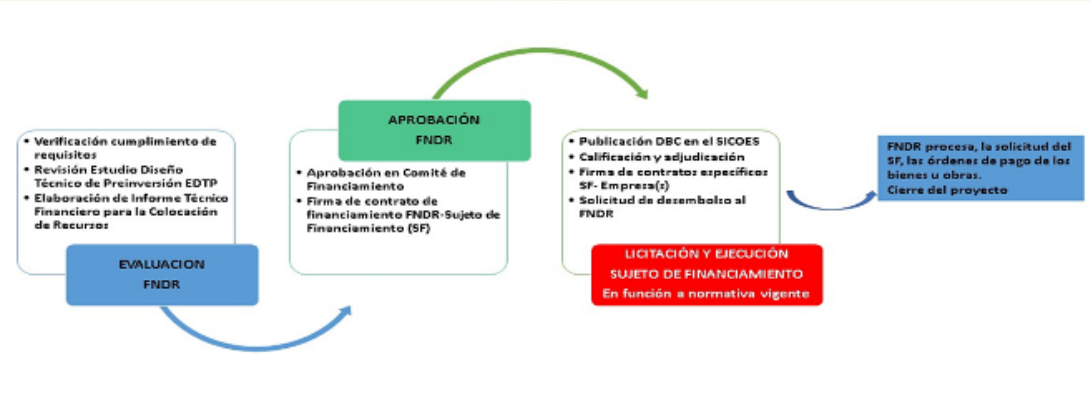
Una vez que el sujeto de financiamiento ha logrado elaborar, gestionar y completar los requisitos, los proyectos son evaluados y en su caso aprobados por el comité de financiamiento del FNDR, quien viene a ser la única instancia de aprobación de proyectos de la institución, derivando esta aprobación a la firma del contrato de préstamo (APROBACIÓN).

Posteriormente, el proyecto pasa a una etapa de licitación por parte del sujeto de financiamiento, quien tiene la responsabilidad contractual de realizar todos los procesos de contratación necesarios, enmarcados en la normativa nacional vigente (LICITACIÓN).

Una vez ejecutado el proyecto (o de acuerdo con el avance en el caso de infraestructura), el sujeto de financiamiento realiza la solicitud o solicitudes de desembolsos, mismas que son procesadas por parte del FNDR de acuerdo a normativa específica. Se realiza el desembolso del porcentaje del financiamiento correspondiente a cuentas del sujeto de financiamiento, quien es el encargado de desembolsar el pago (incluyendo el porcentaje de contraparte local) a la o los contratistas del proyecto (EJECUCIÓN).

Una vez realizado el último desembolso del plan, programa o proyecto, el mismo pasa a una etapa de cierre operativo, financiero y administrativo (CIERRE) con el cual se concluye el ciclo de financiamiento por parte del FNDR

Figura 3. Ciclo de Financiamiento de Proyectos



Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

5.3.4. Financiamientos aprobados con recursos propios

Durante la gestión de 2025 se ha aprobado un total de 42 proyectos, 26 con el Programa RPVB, 3 con el Programa Fondo Vial y 13 con el PRIJ, por un monto total de crédito de Bs. 263.546.487,14, superando el número de proyectos y el monto comprometido, con un monto aproximado de Bs. 204.000.000,00. (ver anexo 3).

Tabla 15. Proyectos aprobados

GESTIÓN 2025	COMPROMETIDOS (APROBADOS)		
	Nº	Monto de crédito (millones de Bs.)	Monto total (millones de Bs.)
TOTAL	42	263,54	328,03

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

Gráfico 21. Financiamientos aprobados por departamento - Gestión 2025



Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

Tabla 16. Financiamiento aprobado por Departamento

Departamento de Beni

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
1	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO DISTRITO 1 - GAM MAGDALENA	GAM MAGDALENA	12.769
TOTAL Bs.			12.769,00

Departamento de Chuquisaca

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
1	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE MICRORIEGO TECNIFICADO COMUNIDAD SAN ISIDRO (TARVITA)	GAM TARVITA	364
2	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO EN BARRIOS DEL ÁREA URBANA DE PADILLA – GAM PADILLA	GAM PADILLA	7.542
3	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PESADA PARA MEJORA DE CAMINOS Y MANEJO DE RECURSOS HÍDRICOS - GAM ICLA	GAM ICLA	8.854
4	CONSTRUCCIÓN ÁREA ETNOECOTURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE POROMA	GAM POROMA	13.640
TOTAL Bs.			30.400,00

Departamento de Cochabamba

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
1	CONST. COMPLEJO RECREACIONAL COÑA COÑA D.4 - GAM COCHABAMBA	GAM COCHABAMBA	673.815
2	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM VILLA RIVERO	GAM VILLA RIVERO	8.135
3	IMPLEMENTACIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO - GAM TIQUIPAYA	GAM TIQUIPAYA	61.600

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
4	CONST. PLAZA BICENTENARIO VINTO PARA EL GAM DE VINTO	GAM VINTO	55.773
5	IMPLEMENTACIÓN PAVIMENTO FLEXIBLE PARA LOS DISTRITOS DEL GAM SACABA	GAM SACABA	246.461
6	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL APOYO A LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA - GAM INDEPENDENCIA	GAM INDEPENDENCIA	10.200
7	EQUIPAMIENTO DE LUMINARIAS LED EN EL MUNICIPIO DE QUILLACOLLO - GAM QUILLACOLLO	GAM QUILLACOLLO	178.454
TOTAL Bs.			1.234.438,00

Departamento de Oruro

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
1	CONSTRUCCIÓN COMPLEJO PATRIMONIAL CULTURAL ORURO	GAD ORURO	297.497
TOTAL Bs.			297.497,00

Departamento de La Paz

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
1	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PROYECTO MEJ. CARRETERA SORATA – YANI - ANCOMA (FASE I)	GAM SORATA	
2	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PROYECTO "CONSTRUCCIÓN AVENIDA CÍVICA CARANAVI (FASE I) - GAM CARANAVI	GAM CARANAVI	
3	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PROYECTO "MEJ. CARRETERA VILLA REMEDIOS - SAPAHAQUI - CARACATO-AYO AYO (FASE 2)" Y "CONSTRUCCIÓN PUENTE VEHICULAR KETO"	GAM AYO AYO	
4	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL MEJORAMIENTO VIAL - GAM ICHOCA	GAM ICHOCA	9.532
5	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PROYECTO "MEJORAMIENTO SISTEMA DE RIEGO SUB CENTRAL ACHOCARA LURIBAY"	GAM LURIBAY	
6	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO RÍGIDO Y PASEO PEATONAL AV. PANAMERICANA-DESAGUADERO - GAM DESAGUADERO	GAM DESAGUADERO	7.867
7	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PROYECTO "AMPLIACIÓN SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSIÓN CAATA" - GAM GENERAL JUAN JOSÉ PÉREZ (CHARAZANI)	GAM GENERAL JUAN JOSÉ PÉREZ (CHARAZANI)	

Departamento de La Paz

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
8	EQUIPAMIENTO DE AMBULANCIA PARA EL APOYO EN SALUD - GAM HUARINA	GAM HUARINA	8.657
9	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PROYECTO "MEJ. CARRETERA SANTIAGO DE HUATA - CHACAPATA CRUZ PATA" - GAM SANTIAGO DE HUATA	GAM SANTIAGO DE HUATA	
10	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA PARA EL MUNICIPIO DE MAPIRI"	GAM MAPIRI	25.331
11	CONSTRUCCIÓN DE ENLOSETADO INGRESOS PRINCIPALES DE LA COMUNIDAD DE LUPALAYA - MUNICIPIO SAN PEDRO DE TIQUINA	GAM SAN PEDRO DE TIQUINA	10.015
12	CONSTRUCCIÓN PARQUE ECOTURÍSTICO DEL CENTRO POBLADO DE TUMARAPI - GAM WALDO BALLIVIÁN	GAM WALDO BALLIVIÁN	8.583
13	CONSTRUCCIÓN TINGLADO COMUNIDAD CRUZAN – GAM BATALLAS	GAM BATALLAS	3.284
14	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PROYECTO "RECONSTRUCCIÓN PUENTE VEHICULAR SOBRE EL RIO TIPUANI (CANGALLI - CARHUARANI)" - GAM TIPUANI	GAM TIPUANI	
15	AMPLIACIÓN CENTRO DE SALUD HUAYRAPATA MUNICIPIO DE HUANUNI	GAM HUANUNI	11.802
TOTAL Bs.			85.071

Departamento de Tarija

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
1	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL MEJORAMIENTO VIAL — GAM BERMEJO	GAM BERMEJO	17.868
TOTAL Bs.			17.868,00

Departamento de Santa Cruz

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
1	CONST. PLAZA PRINCIPAL 1RO DE MAYO - YAPACANI	GAM YAPACANI	57.683
2	PROVISIÓN E INSTALACIÓN CORDONES DE CALLES COMUNIDAD FILADELFIA DEL MUNICIPIO DE QUIRUSILLAS	GAM QUIRUSILLAS	3.095
3	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM LA GUARDIA	GAM LA GUARDIA	147.622
4	CONSTRUCCIÓN CASA CONSISTORIAL DISTRITO SANTA FE - SAN CARLOS - GAM SAN CARLOS	GAM SAN CARLOS	8.454
5	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM SAN JUAN	GAM SAN JUAN	9.191
6	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO Y ARTICULADO EN EL MUNICIPIO DE PUERTO QUIJARRO	GAM PUERTO QUIJARRO	17.826
7	CONSTRUCCIÓN ENLOSETADO CALLES DE LA ZONA URBANA — MUNICIPIO EL CARMEN RIVERO TORREZ	GAM EL CARMEN RIVERO TORREZ	8.731
8	CONST. DE PAVIMENTO EN CALLES Y AVENIDAS DISTRITOS 1, 2, 3 Y COMUNIDADES DE WARNES	GAM WARNES	35.828

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	POBLACIÓN BENEFICIADA
9	CONSTRUCCIÓN PLAZA PRINCIPAL PEDRO NUÑEZ GAM GENERAL AGUSTIN SAAVEDRA	GAM GENERAL AGUSTIN SAAVEDRA	16.043
10	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL CON PAVIMENTO ARTICULADO PAVIC Y MEJORAMIENTO DE LA PLAZA PRINCIPAL — GAM URUBICHA	GAM URUBICHA	6.555
11	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM MAIRANA	GAM MAIRANA	12.732
12	CONSTRUCCIÓN ENLOSETADO DE CALLES Y AVENIDAS DEL CENTRO URBANO DE ASCENCION DE GUARAYOS	GAM ASCENCION DE GUARAYOS	57.421
13	FINANCIAMIENTO DE APOORTE LOCAL PARTA 2 PROYECTOS - GAM CUEVO	GAM CUEVO	
TOTAL Bs.			381.181,00

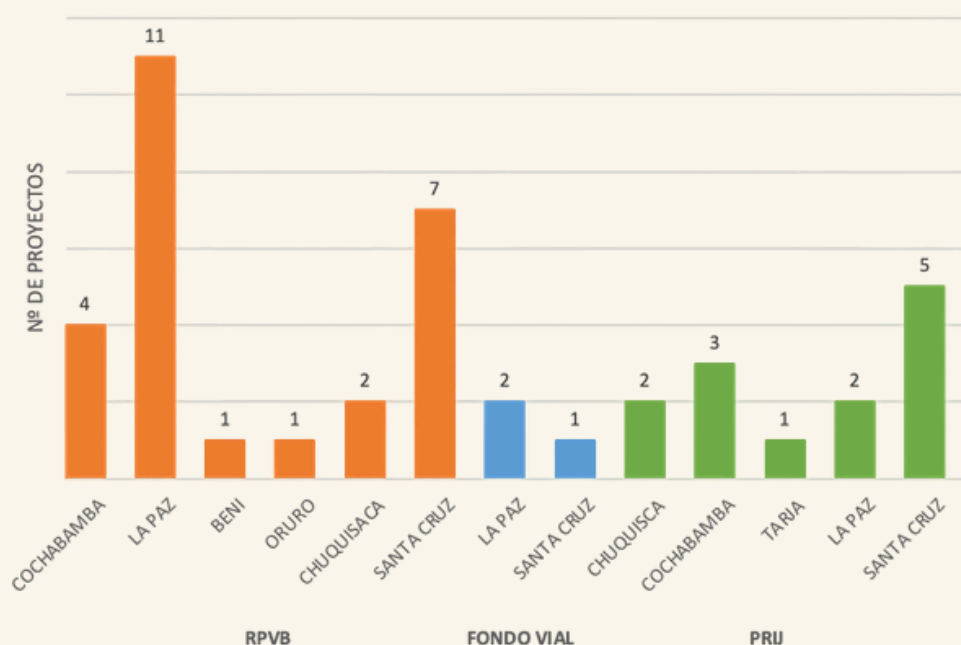
Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

**Tabla 17. Población beneficiaria por departamento en la Gestión 2025
(Proyectos aprobados)**

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN
BENI	12.769
CHUQUISACA	30.400
COCHABAMBA	1.234.438
LA PAZ	85.071
ORURO	297.497
TARIJA	17.868
SANTA CRUZ	381.181
TOTAL	2.059.224

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

Gráfico 22. Financiamientos aprobados por programas FNDR



Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

El FNDR dispone de 3 Programas de Financiamiento, con los que se han atendido las siguientes solicitudes de diferentes sujetos de financiamiento:

5.3.5. Programa Vivir Bien

Condiciones de financiamiento

MONEDA	Bolivianos
TASA DE INTERÉS	Entre el 4% y el 5% Fijada semestralmente, tomando en cuenta los factores de: 1.- Nivel de pobreza del sujeto de financiamiento 2.- Tipo de proyecto a ser financiado
ESTRUCTURA	En función a la categorización del sujeto de financiamiento Contraparte: Mínimo 15% hasta 25%
PLAZOS	Infraestructura: De 10 a 15 años incluido un periodo de gracia de - hasta 2 años. Adquisición de bienes: De 5 a 7 años, incluido un periodo de gracia de - hasta 2 años.

AMORTIZACIÓN	Semestral
DESEMBOLSOS	A solicitud del sujeto de financiamiento, a cuenta SIGEP

Tabla 18. Proyectos aprobados en la gestión 2025

DEPARTAMENTO	N ° DE PROYECTOS APROBADOS	CRÉDITO FNDP BS.	APORTE LOCAL BS.	APORTE NOMINAL BS.	MONTO TOTAL BS.
COCHABAMBA	4	40.181.575,76	9.476.303,24	-	49.657.879,00
LA PAZ	11	33.323.872,89	3.927.522,32	-	37.251.395,21
BENI	1	10.185.153,86	2.546.288,46	-	12.731.442,32
SANTA CRUZ	7	51.582.680,43	14.648.808,01	-	66.231.488,44
CHUQUISACA	2	7.583.524,56	2.289.737,52	-	9.873.262,08
ORURO	1	37.596.651,07	12.532.217,03	-	50.128.868,10
TOTAL	26	180.453.458,57	45.420.876,58	0	225.874.335,15

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

5.3.6. Programa Fondo Vial

Condiciones de financiamiento

MONEDA	Bolivianos
TASA DE INTERÉS	Entre el 4% y el 5%* Fijada semestralmente, tomando en cuenta los factores de: 1.- Nivel de pobreza del sujeto de financiamiento 2.- Tipo de proyecto a ser financiado
ESTRUCTURA	En función a la categorización del sujeto de financiamiento Contraparte: Mínimo 15% hasta 25%

PLAZOS	Infraestructura: De 10 a 15 años incluido un periodo de gracia de - hasta, 3 años. Adquisición de bienes: De 5 a 7 años, incluido un periodo de gracia de - hasta 2 años.
AMORTIZACIÓN	
DESEMBOLSOS	Semestral

Tabla 19. Proyectos aprobados en la gestión 2025

DEPARTAMENTO	N ° DE PROYECTOS APROBADOS	CRÉDITO FNDR BS.	APORTE LOCAL BS.	APORTE NOMINAL BS.	MONTO TOTAL BS.
SANTA CRUZ	1	17.380.694,03	5.819.254,41		23.199.948,44
LA PAZ	2	4.643.386,75	0		4.643.386,75
TOTAL	3	22.024.080,78	5.819.254,41	0	27.843.335,19

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

5.3.7. Programa de recuperación de inversiones del Japón (PRIJ)

Condiciones de financiamiento

MONEDA	Bolivianos
TASA DE INTERÉS	Entre el 4% y el 5%* Fijada semestralmente, tomando en cuenta los factores de: 1.- Nivel de pobreza del sujeto de financiamiento 2.- Tipo de proyecto a ser financiado
ESTRUCTURA	En función a la categorización del sujeto de financiamiento: Contraparte: Mínimo 15% hasta 25%

PLAZOS	Infraestructura: De 10 a 15 años incluido un periodo de gracia de - hasta 3 años. Adquisición de bienes: De 5 a 7 años, incluido un periodo de gracia de - hasta 2 años.
AMORTIZACIÓN	Semestral
DESEMBOLSOS	A solicitud del sujeto de financiamiento, a cuenta SIGEP

Montos máximos para financiar:

- Adquisición de bienes hasta Bs. 10 millones
- Proyectos de generación de empleo hasta Bs. 4 millones
- Proyectos de inversión hasta Bs.10 millones

Tabla 20. Proyectos aprobados en la Gestión 2025

DEPARTAMENTO	N ° DE PROYECTOS APROBADOS	CRÉDITO FNDP BS.	APORTE LOCAL BS.	APORTE NOMINAL BS.	MONTO TOTAL BS.
LA PAZ	2	3.243.181,28	360.353,47	0	3.603.534,75
TARIJA	1	8.685.698,37	3.722.442,16	0	12.408.140,53
CHUQUISACA	2	5.596.553,03	525.138,91	0	6.121.691,94
SANTA CRUZ	5	24.460.099,24	2.505.723,43	621.032,37	27.586.855,04
COCHABAMBA	3	19.083.415,87	5.230.058,62	183.333,33	24.496.807,82
TOTAL	13	61.068.947,79	12.343.716,59	804.365,70	74.217.030,08

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

5.3.8. Proyectos aprobados en ejecución

Durante la gestión 2025 se tuvo un total de 44 proyectos en ejecución (ver anexo 1), algunos de los cuales fueron aprobados en gestiones anteriores y se ejecutaron en la gestión 2025 o bien continúan en ejecución.

5.3.9. Cierre de proyectos

El cierre de proyectos se realiza una vez que se ejecutó el último desembolso correspondiente al proyecto, y se establecen las condiciones en las que se realizará la recuperación en adelante, definiendo los montos ejecutados y los plazos de ejecución, para así calcular el servicio de la deuda real, una vez concluido el proyecto.

El cierre del proyecto se realiza en tres fases que corresponden al cierre operativo o cierre técnico del proyecto, el cierre financiero y el cierre administrativo del mismo.

5.3.10. Cierre administrativo de proyectos

Durante la gestión 2025 se realizaron 21 cierres administrativos de proyectos que contemplaron cierres operativos, cierres financieros y conciliaciones con los sujetos de financiamiento.

Estos cierres corresponden a financiamientos otorgados por el FNDR a través de sus programas para proyectos de inversión. El cierre de proyectos de financiamiento de aporte local, por ser una operación básicamente financiera, lo realiza la Gerencia de Estados Financieros; en la gestión 2025 se realizó el cierre administrativo de 4 proyectos de aporte local (ver anexo 7).

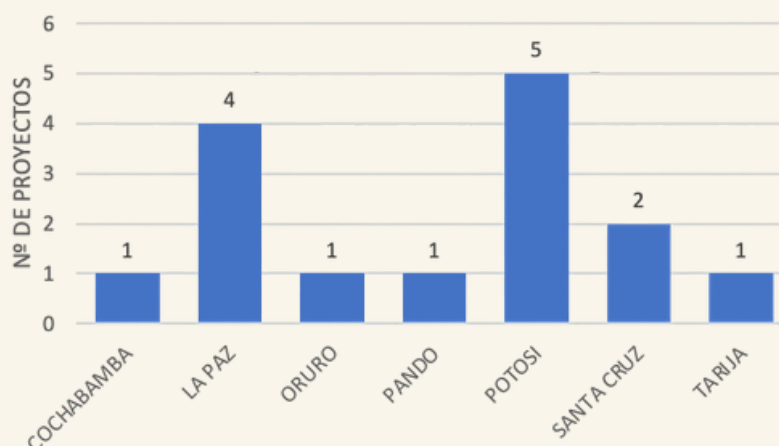
5.3.11. Cierre operativo de proyectos

En la gestión 2025 se realizó el cierre operativo de 37 financiamientos otorgados con programas del FNDR para proyectos de inversión (ver anexo 7).

5.3.12. Proyectos entregados

En la gestión 2025 se entregaron 15 proyectos de inversión pública (obras o equipamiento) por un monto total de Bs. 65,81 millones de bolivianos, proyectos que beneficiaron a sus habitantes con una sustancial mejora en sus condiciones de vida.

Gráfico 23. Proyectos entregados por departamento gestión 2025



Fuente: Gerencia de Gestión de Proyectos

En la gestión 2025 se entregaron 15 proyectos que fueron ejecutados con recursos financiados por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) y que demandaron una inversión total (según fuente SAFIP e incluyendo la contraparte) de 66,31 millones de bolivianos.

La asistencia financiera para la realización de estas obras, que beneficiarán a cerca de 140 mil habitantes, generando 497 empleos, fue canalizada a través de los Programas Vivir Bien, Fondo Vial y de Recuperación de Inversiones del Japón (PRIJ).

Se entregó maquinaria en los Gobiernos Autónomos Indígenas Originarios Campesinos del Jatun Ayllu Yura y Raqaypampa y en los municipios de Corque Colquechaca, Vitichi, Tacobamba, Palca, Arampampa, Gonzalo Moreno, Ichoca y General Agustín Saavedra.

También se entregó el proyecto de mejoramiento y ampliación de alumbrado público en el Municipio de Entre Ríos (Tarija), la construcción de la Plaza Principal en Huatajata, la construcción del camino asfaltado Warisata – Umapusa y la construcción de la escuela 27 de mayo en Puerto Quijarro.

Tabla 21. Detalle de los proyectos entregados en la gestión 2025

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPTO.	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	EMPLEO GENERADO	POBLACIÓN BENEFICIADA	MONTO TOTAL (*)	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO	DETALLE DE OBRA
1	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL GAIOC AO DEL JATUN AYLLU YURA	POTOSÍ	GAIOC AO DEL JATUN AYLLU YURA	14	5.768	2.420.582,22	2.389.791,17	Una motoniveladora de 193 HP Una volqueta de 8 m3
2	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM CORQUE	ORURO	GAM CORQUE	4	6.283	2.465.463,85	2.456.182,00	Una Volqueta de 8 m3 Una Volqueta de 14 m3
3	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM COLQUECHACA	POTOSÍ	GAM COLQUECHACA	60	15.658	5.824.873,95	5.710.072,00	Un Camión Cisterna de 15000 L Un Rodillo Vibrocompactador pata de cabra de 11,9 TN Un Tracto Camión + Low Boy de 35 TN Un Camión Compactador de Basura de 8 m3
4	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM VITICHI	POTOSÍ	GAM VITICHI	2	10.646	1.725.813,18	1.711.464,00	Una volqueta de 12 m3

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPTO.	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	EMPLEO GENERADO	POBLACIÓN BENEFICIADA	MONTO TOTAL (*)	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO	DETALLE DE OBRA
5	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA – GAM TACOBAMBA	POTOSI	GAM TACOMABMA	20	11.835	2.638.664,94	2.593.878,00	Una volqueta de 14,9 M3 Una Pala Cargadora de 217 HP
6	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA II – GAM PALCA	LA PAZ	GAM PALCA	15	8.500	4.703.196,75	4.639.504,21	Dos Retroexcavadoras de 94 HP Una excavadora de 147 HP
7	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA – GAM ARAMPAMPA	POTOSI	GAM ARAMPAMPA	17	4.170	1.371.772,33	1.355.808,00	Una volqueta de 6 M3 Una camioneta 4x4 doble cabina
8	CONSTRUCCIÓN DE PLAZA PRINCIPAL - GAM HUATAJATA	LA PAZ	GAM HUATAJATA	50	5.432,00	4.270.115,66	3.812.831,10	El proyecto consiste en la construcción de una plaza con una superficie de 3.120,70 m2 compuesta por: Áreas de jardinera, áreas de circulación, salón múltiple, deposito, área publica, baños y plataforma de banderas

Nº	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPTO.	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	EMPLEO GENERADO	POBLACIÓN BENEFICIADA	MONTO TOTAL (*)	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO	DETALLE DE OBRA
9	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SISTEMA DE ALUMBRADO PÚBLICO MUNICIPIO DE ENTRE RÍOS PROVINCIA O'CONNOR	TARIJA	GAM ENTRE RIOS	35	23.741	5.172.019,17	5.035.274,00	Componentes y accesorios para la instalación de luminarias led cable flexible monopolar aislado de 2.5 mm² de espesor 5 metros y 2 conectores aislados dentados (1.500 piezas). Provisión e instalación de soporte para pantalla led, brazo metálico para alumbrado público, tipo v, longitud 1.1 m, en fierro galvanizado. (1.500 piezas) Provisión e instalación de luminaria led 12.000 lúmenes. (1.200 piezas). Provisión e instalación de luminaria led 15.000 lúmenes (300 piezas). Provisión e instalación de luminaria led solar 2.600 lúmenes (40 piezas). Una camioneta doble cabina 4x4.
10	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA DEL TERRITORIO DE RAQAYPAMPA	COCHABAMBA	GAIOC DEL TERRITORIO DE RAQAYPAMPA	10	7.344,00	3.758.166,01	3.700.000,00	1 pza. Volqueta de 15 m3 1 pza. Motoniveladora de 140 HP

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPTO.	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	EMPLEO GENERADO	POBLACIÓN BENEFICIADA	MONTO TOTAL (*)	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO	DETALLE DE OBRA
11	CONSTRUCCIÓN CAMINO ASFALTADO WARISATA - UMAPUSA GAM ACHACACHI	LA PAZ	GAM ACHACACHI	90	4.006,00	8.170.967,59	7.611.483,33	Construcción de 4.255 Km de longitud con un ancho de calzada de 6.0 m con pavimento flexible, además de obras de drenaje en el sector de intervención
12	EQUIP. DE MAQUINARIA - GAM PUERTO GONZALO MORENO	PANDO	GAM PUERTO GONZALO MORENO	72	12.006,00	9.753.385,34	9.588.622,00	Un tractor oruga 205 HP Una motoniveladora 171 HP Un pala cargadora de 142 HP Una volqueta de 15 M3 Un tractocamión con low boy de 430 HP Un camioneta 139 HP
13	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA PARA EL MEJORAMIENTO VIAL - GAM ICHOCA	LA PAZ	GAM ICHOCA	12	9.536,00	2.950.667,02	2.923.200,00	Una pala cargadora de 142 HP
14	EQUIPAMIENTO DE MAQUINARIA - GAM GENERAL AGUSTIN SAAVEDRA	SANTA CRUZ	GAM GENERAL AGUSTIN SAAVEDRA	8	14.209,00	2.684.737,24	1.506.056,00	Una retroexcavadora de 99,2 HP con brazo extensible Un low boy de 36 T de 2 ejes con carro dolly 2 ejes

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPTO.	SUJETO DE FINANCIAMIENTO	EMPLEO GENERADO	POBLACIÓN BENEFICIADA	MONTO TOTAL (*)	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO	DETALLE DE OBRA
15	CONSTRUCCIÓN UNIDAD EDUCATIVA 27 DE MAYO - GAM PUERTO QUIJARRO	SANTA CRUZ	GAM PUERTO QUIJARRO	88	841	8.403.856,40	7.999.143,04	Construcción de una unidad educativa: Bloque con 14 aulas para 24 alumnos c/u Dos laboratorios Dos talleres Sala de computación Bloque nivel inicial Zona administración Cancha polifuncional Zona de servicios área construida total de 3.903 m2
TOTALES				497	139.975	66.314.281,65	63.033.308,85	

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

Tabla 22. Proyectos entregados en la gestión 2025 - Programa VIVIR BIEN

DEPARTAMENTO	Nº DE PROYECTOS ENTREGADOS	MONTO TOTAL BS.	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO BS.
TARIJA	1	5.172.019,17	5.035.274,00
LA PAZ	1	4.270.115,66	3.812.831,10
TOTAL	2	9.442.134,83	8.848.105,10

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

Tabla 23. Proyectos entregados en la gestión 2025 - Programa FONDO VIAL

DEPARTAMENTO	Nº DE PROYECTOS ENTREGADOS	MONTO TOTAL BS.	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO BS.
LA PAZ	1	8.170.967,59	7.611.483,33
LA PAZ	1	8.170.967,59	7.611.483,33

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

Tabla 24. Proyectos entregados en la gestión 2025 - Programa Recuperación de Inversiones del Japón (PRIJ)

DEPARTAMENTO	Nº DE PROYECTOS ENTREGADOS	MONTO TOTAL BS.	MONTO OBRAS CIVILES / EQUIPAMIENTO
ORURO	1	2.465.463,85	2.456.182,00
COCHABAMBA	1	3.758.166,01	3.700.000,00
LA PAZ	2	7.653.863,77	7.562.704,21
POTOSÍ	5	13.981.706,62	13.761.013,17
SANTA CRUZ	2	11.088.593,64	9.505.199,04
PANDO	1	9.753.385,34	9.588.622,00
TOTAL	12	48.701.179,23	46.573.720,42

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

5.3.13. Implementación de nuevo programa de financiamiento FAGOBOL (Gestión 2025)

El programa de financiamiento FAGOBOL, tiene el objetivo de atender la demanda existente en los Gobiernos Autónomos Departamentales y Regionales para financiar proyectos de inversión pública referidos a infraestructura, fomento a la producción, seguridad alimentaria y apoyo a los sectores de educación, salud y medio ambiente. Permite financiar proyectos nuevos y en ejecución, pagar planillas pendientes, dotación de maquinaria, equipo, materiales e insumos y financiar el aporte local de proyectos prioritarios.

El Decreto Supremo N° 5363 autoriza al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas la constitución de un fideicomiso, por un monto de hasta Bs1.500.000.000 (Un mil quinientos millones) que serán transferidos de manera temporal y no definitiva, para que el FNDR, en su calidad de fiduciario, los administre para otorgar créditos a Gobiernos Autónomos Departamentales y Regionales.

Dentro del fideicomiso FAGOBOL, durante la Gestión 2025 se aprobaron los siguientes proyectos, correspondientes a la Gobernación de Santa Cruz:

Cuadro 6. Nuevo programa de financiamiento FAGOBOL

ENTIDAD	MONTO DESTINADO AL GAD	NOMBRE DEL FINANCIAMIENTO	MONTO TOTAL SOLICITADO	MONTO DETALLE POR CADA PROYECTO	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	TIPO	NOMBRES DE LOS PROYECTOS
GAD SANTA CRUZ	413.085.474,00	APOYO FINANCIERO PARA PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA - PROYECTOS EN EJECUCIÓN GAD SANTA CRUZ	24.970.762,54	6.464.911,95	23.897.091,55	EJECUCIÓN	CONSTRUCCIÓN MODULO POLICIAL COTOCA
				6.173.292,20		EJECUCIÓN	CONSTRUCCIÓN SISTEMA RIEGO PIOCOCAS. JOSE DE CHIQUITOS
				6.866.444,35		EJECUCIÓN	CONSTRUCCIÓN SISTEMA ELECTRIF. COMUNIDADES YAPACANI
				4.392.443,05		EJECUCIÓN	REPAR. CAMINO MONTERO - EL SIDRAL (MONTERO)

Fuente: Informe GGP-EC-EA-EMS-0046-INF/26 - Gerencia de Gestión de Proyectos

5.3.14. 1.1.1. Marco metodológico del círculo del valor (CV-FNDR)

El Círculo de Valor (CV-FNDR) es una metodología que fue diseñada por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional para la evaluación integral de los proyectos que solicitan financiamiento. Se denomina “círculo” porque aborda el proyecto de manera sistémica y continua, considerando no sólo su dimensión financiera, sino también los componentes sociales, productivos e institucionales a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

La metodología contempla la verificación del alineamiento estratégico con la oferta crediticia institucional, la evaluación de la viabilidad técnica y financiera, la identificación del impacto social y productivo esperado, la validación del respaldo social e institucional mediante mecanismos de control social, así como el seguimiento en las etapas de análisis, ejecución y cierre. Su finalidad es asegurar que el financiamiento otorgado genere valor público sostenible y minimice riesgos técnicos, financieros y sociales.

No obstante, los resultados de la gestión 2025 evidenciaron limitaciones en su aplicación integral. De 43 proyectos evaluados bajo el marco metodológico en etapa de análisis, únicamente 1 proyecto en ejecución y 1 proyecto concluido fueron incorporados al esquema de seguimiento posterior, lo que representa una aplicación del 4,65% en fases de ejecución y cierre. Esta situación demuestra que, si bien la herramienta cumple una función relevante en la etapa previa a la aprobación, su implementación no se ha consolidado como un instrumento efectivo de evaluación de resultados e impacto territorial.

En consecuencia, se identifica la necesidad de adecuar y fortalecer la metodología hacia un modelo más práctico, medible y orientado a resultados, que permita evaluar de manera objetiva los efectos reales del financiamiento en el desarrollo local. En este marco, el FNDR se encuentra en proceso de revisión técnica del círculo de valor, con el propósito de ajustar sus instrumentos, incorporar indicadores de impacto cuantificables y estructurar mecanismos de seguimiento post que vinculen la colocación de recursos con resultados verificables. Esta actualización metodológica busca consolidar una gestión basada no solo en la aprobación y desembolso de créditos, sino en la generación efectiva de valor público medible y sostenible.

5.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA – GERENCIA DE GESTIÓN Y SISTEMAS

5.4.1. Departamento Administrativo

Contrataciones

En 2025, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) ejecutó 56 procesos de contratación por un monto adjudicado de Bs 3.289.847,83, logrando una reducción de Bs 237.720,28 (6,74%) respecto al presupuesto programado (Bs 3.527.568,11), en el marco de una política de austeridad y uso de subasta electrónica. Se cumplió el 100% del Plan Anual de Contrataciones (PAC).

- 12 procesos ANPE (principal componente presupuestario).
- 34 contrataciones menores (< Bs 20.000).
- 3 contrataciones directas.
- 1 licitación pública y 1 consultoría por producto.
- 3.085 activos fijos registrados en vSIAF.
- Ampliación del comodato de 3 pisos institucionales (420,57 m² cada uno) a la AGETIC hasta octubre 2025.
- Parque automotor de 11 vehículos; devolución de 4 en comodato por parte del INE.
- Inventario de activos cerrado al 31/12/2025 y contratos digitalizados.
- Cumplimiento regular de pagos de funcionamiento.

Archivo Central

En la gestión 2025, el Archivo Central administró más de 11.800 documentos de correspondencia (4.394 recibidos y 7.421 despachados), garantizando registro, control y trazabilidad. Asimismo, atendió 381 solicitudes de préstamo documental con 100% de devolución, realizó la legalización de 66 documentos y ejecutó el 100% del tratamiento archivístico, concretando la transferencia de 2.509 unidades documentales al archivo central.

El fondo documental institucional alcanza una magnitud relevante: 19.445 unidades documentales en archivo descentralizado y 19.244 correspondientes a 1.260 proyectos a nivel nacional, lo que evidencia la amplitud histórica y operativa de la institución. Además, se resguardaron 618 documentos normativos estratégicos (reglamentos, manuales, procedimientos, planes, entre otros) y se continuó el proceso progresivo de digitalización mediante el sistema OpenKM.

Almacén

En la gestión 2025, el área de almacenes del FNDR garantizó la provisión continua y oportuna de materiales e insumos, ejecutando adquisiciones conforme al Plan Anual de Contrataciones y emitiendo reportes mensuales de inventario. Se realizaron dos recuentos físicos semestrales y el cierre anual con participación de contabilidad y auditoría interna, sin registrarse diferencias entre el inventario físico y el sistema, lo que confirma un control interno sólido y confiable.

El cierre al 31 de diciembre se efectuó conciliando información del sistema NSIAF y el SIGEP, asegurando consistencia para los estados financieros. Asimismo, se identificaron saldos de materiales con bajo movimiento y algunos insumos obsoletos adquiridos en gestiones previas, lo que representa un aspecto a optimizar en la planificación de compras.

5.4.2 Departamento de sistemas

En 2025, el departamento de sistemas del FNDR alcanzó 99,5% de disponibilidad de servicios críticos (meta 98%) y un tiempo medio de atención y resolución de problemas de 2 horas (meta <6 horas), garantizando continuidad operativa.

Se registró 1 incidente crítico de ciberseguridad, resuelto oportunamente, y se logró 100% de éxito en respaldos verificados, con recuperación de sistemas en menos de una hora. El avance del Plan Institucional de Seguridad de la Información (PISI) alcanzó 81% de controles implementados.

En transformación digital, se implementó con el nuevo sitio web institucional, el sistema 100% digital de recursos humanos, mejoras en el SISAT con integración a ciudadanía digital y una plataforma cloud institucional. Además, el 59% de los componentes tecnológicos ya migraron a software libre, consolidando la soberanía tecnológica. En soporte técnico se atendieron 1.856 incidencias de sistemas y servicios, evidenciando alta demanda y capacidad de respuesta.

Con relación a la publicación de datos abiertos, fue restringido por una decisión discrecional de la anterior gestión, bajo el argumento de "sensibilidad de datos" para evitar publicar deudas y estados de proyectos, limitando así la transparencia institucional. Si bien se resguarda la confidencialidad de datos financieros específicos, la falta de apertura en datos abiertos impidió el control social y la transparencia. Como acción paliativa, sistemas entregó el módulo de RRHH, pero el objetivo de transparencia proactiva quedó truncado.

6. ACCIONES REALIZADAS EN EL PERIODO NOV-DIC 2025

La gestión 2025 del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) marca un punto de inflexión para la institución. A partir de los resultados alcanzados, se hace necesario repensar y replantear sus funciones, atribuciones y competencias, incorporando las lecciones aprendidas para identificar oportunidades de mejora. Este proceso debe orientarse a optimizar el uso de los recursos y a fortalecer la calidad de los financiamientos, promoviendo proyectos que generen un mayor impacto en el desarrollo regional.

Si bien una parte importante de los resultados expuestos corresponde a acciones ejecutadas antes de la posesión de la nueva autoridad, es relevante destacar que, en el corto tiempo de su gestión, el Ing. Roger Cronembold Gutiérrez, logró avances significativos que contribuyeron a consolidar la continuidad operativa del FNDR. Garantizar la sostenibilidad de las operaciones, fortalecer la recuperación de cartera y asegurar una adecuada colocación de recursos en función de las necesidades del desarrollo regional constituyen aspectos esenciales para el futuro institucional y para el cumplimiento de su misión del FNDR. A continuación, se exponen los resultados logrados en el corto periodo del año 2025:

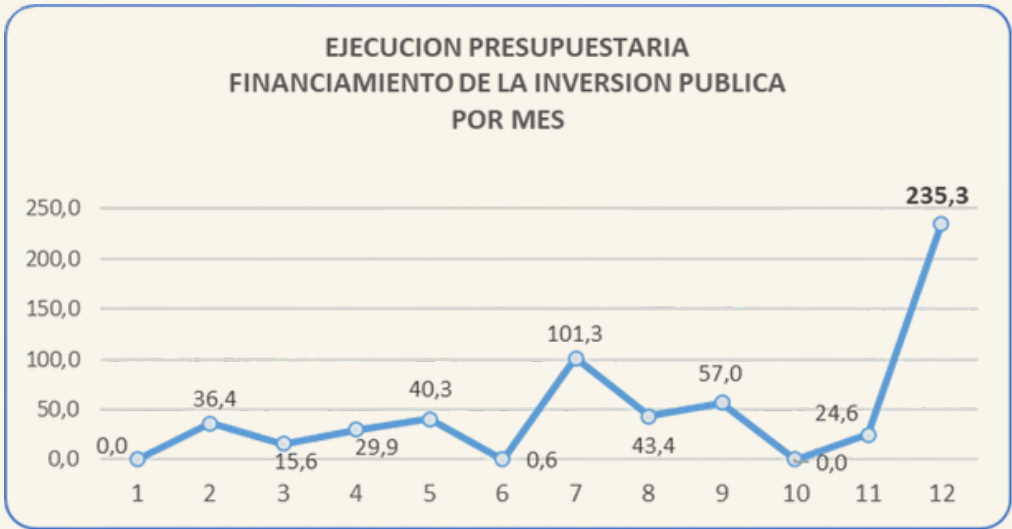
6.1. Reactivación de la inversión pública con un enfoque de responsabilidad fiscal.

A partir del mes de diciembre de 2025, se reactivó la inversión pública con un enfoque de responsabilidad fiscal. Tras un periodo de caída, durante el mes de diciembre se logró ejecutar Bs235,3 millones en financiamiento para inversión pública, monto que representa aproximadamente el 40% del total de desembolsos realizados en toda la gestión, concentrados en un solo mes. Esta ejecución permitió el financiamiento de proyectos en diversos rubros de inversión.

Este resultado, apoyado por la MAE y ejecutado por la Gerencia de Finanzas del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), puede ser evidenciado en los siguientes documentos:

- Documento del SIGEP, emitido por el área financiera, que evidencia la ejecución de Bs. 235,3 millones de bolivianos en financiamiento de inversión pública, detallando fuentes de financiamiento.
- Reporte que evidencia el incremento de los niveles de inversión pública en el mes de diciembre respecto a meses anteriores, sustentando el impacto positivo de la reactivación bajo criterios de responsabilidad fiscal (gráfico de líneas que demuestra la ejecución):

Gráfico 24. Ejecución presupuestaria mensual



Fuente: Gerencia de Finanzas

6.2. Cumplimiento de los pagos respecto al préstamo BID

En cumplimiento de sus obligaciones contractuales y en ejercicio de una gestión financiera responsable, el FNDR efectuó en el mes de diciembre el pago del préstamo BID 987-SF-BO PROSUB por un monto de Bs 7,5 millones, equivalente al 34 % del total cancelado durante la gestión. Este resultado destaca una adecuada gestión de la cartera, así como la recuperación efectiva de recursos públicos de financiamiento otorgados a diversos sujetos de crédito en el país.

Este resultado, apoyado por la MAE y ejecutado por la Gerencia de Finanzas del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) puede evidenciarse en los siguiente documento:

- Documento financiero (C-31) emitido por el FNDR acreditando el pago efectuado en diciembre por Bs7,5 millones de bolivianos, comprobante que incluye la fecha, monto y referencia del préstamo.

6.2.3. Ejecución los recursos del FAGOBOL para la reactivación económica

El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) aprobó cuatro proyectos de inversión para la Gobernación de Santa Cruz, constituyéndose en los primeros proyectos financiados con recursos del Fideicomiso FAGOBOL, lo que reafirma el compromiso gubernamental con la reactivación económica a través de la inversión pública. Este avance refleja el compromiso del FNDR con el desarrollo regional, mientras se encuentran en evaluación 70 proyectos adicionales destinados a beneficiar a las gobernaciones del país.

Este resultado, de los proyectos de inversión de la Gobernación de Santa Cruz financiados con recursos del fideicomiso - FAGOBOL fue apoyado por la MAE y ejecutado por la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), puede evidenciarse en los siguientes documentos:

- Documento técnico elaborado por el área técnica del FNDR que detalla la aprobación y asignación de recursos.
- Resolución de Aprobación de Comité de Financiamiento del FNDR, mediante las cuales se formaliza la aprobación del financiamiento.
- Contrato de préstamo entre el FNDR y la Gobernación de Santa Cruz, que establecen las condiciones financieras y otras, para la ejecución de los proyectos.
- En consideración a la evaluación de 70 proyectos adicionales, se elaboran informes técnicos desarrollados por las áreas especializadas de la GGP del FNDR.

6.2.4. Continuidad del FARIP que impulsa empleo y reactivación regional.

En el marco de la administración del fideicomiso FARIP, el FNDR logró la aprobación de la ampliación del plazo de desembolsos hasta el 31 de diciembre de 2026, gracias a una gestión técnica y jurídica oportuna y a la coordinación interinstitucional con el MPDyMA, MEFP y el BCB. Este hito, alcanzado el 16 de diciembre de 2025, garantiza la continuidad del financiamiento, la conclusión de proyectos en ejecución, la generación de empleo y la reactivación económica en beneficio de los municipios.

Este resultado, apoyado por la MAE y ejecutado por la Gerencia de Finanzas del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), puede evidenciarse en los siguientes documentos:

- Informes técnico-jurídicos elaborados por el FNDR, en su calidad de fiduciario, que sustentan la solicitud de ampliación del plazo.
- Comunicación oficial del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) al MPDyMA, en la que se informa que el Banco Central de Bolivia (BCB) autoriza la ampliación del plazo de desembolsos de los recursos del fideicomiso FARIP.
- Nota institucional del MPDyMA, a través del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), que formaliza la ampliación del plazo de administración y desembolsos de los recursos del fideicomiso FARIP hasta el 31 de diciembre de 2026.

7. CONCLUSIONES

La gestión 2025 deja aprendizajes claros, que obligan a una revisión profunda del rumbo institucional: se ha evidenciado la necesidad de fortalecer la cultura de pago, asegurar una liquidez sostenible, establecer reglas claras y transparentes para la priorización de proyectos y modernizar tanto la estructura organizacional como los sistemas informáticos. Estos aspectos no son independientes entre sí; constituyen pilares fundamentales para consolidar al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) como una institución sólida, confiable y orientada a resultados concretos.

Los resultados también muestran niveles de mora elevados y la ausencia de una normativa integral que defina con claridad las funciones, atribuciones y competencias institucionales, tanto en la otorgación de créditos como en la regulación de la cultura de pago. Esta situación limita la seguridad del flujo financiero, debilita la transparencia en la priorización de proyectos y genera vacíos que afectan la eficiencia institucional.

En consecuencia, se concluye que es imprescindible desarrollar un marco normativo que ordene la estructura institucional y fortalezca la gestión. Del mismo modo, resulta fundamental consolidar una base sólida de planificación estratégica mediante la aprobación e implementación del PEI 2026–2030 y su correspondiente POA 2026, instrumentos que deben constituirse en el eje de continuidad, estabilidad y transformación sostenible.

Asimismo, se ha identificado una planificación estratégica con debilidades que deriva en una programación operativa repetitiva, con escaso valor agregado en los productos definidos. Se observa también una visión institucional poco definida, un portafolio financiero con débil enfoque regional, limitada cobertura territorial y bajo impacto económico y social. Frente a ello, se concluye que es esencial incrementar la disponibilidad de recursos frescos, priorizar proyectos integradores y consolidar esquemas de financiamiento con efecto multiplicador.

Se advierte, además, que la asistencia técnica para la formulación de proyectos productivos regionales es insuficiente, al igual que el desarrollo de productos financieros accesibles y diferenciados. La digitalización y la interoperabilidad de sistemas presentan avances limitados, y no se evidencia la incorporación efectiva de tecnologías financieras innovadoras que permitan estructurar esquemas de inversión público-privada y atraer capital hacia proyectos con rentabilidad social y económica.

En síntesis, los productos intermedios planteados hasta ahora han operado como acciones aisladas, sin responder a una estrategia integral y transformadora. El FNDR ha funcionado principalmente como una entidad de crédito tradicional, con bajo nivel de inclusión y limitado impacto regional.

Por lo tanto, se concluye que es necesario impulsar una transformación profunda del FNDR, redefiniendo su rol hacia una institución renovada, con enfoque regional integrador y alto impacto social. Esta transformación deberá apoyarse en herramientas y productos financieros innovadores que permitan generar resultados tangibles y sostenibles en beneficio de las regiones y de la población a la que sirve.

8. PERSPECTIVAS Y PROYECCIONES

En consideración a los resultados obtenidos en la gestión 2025, a continuación, se presentan las acciones previstas para las próximas gestiones. Estas perspectivas permitirán alinear a la institución con las nuevas directrices, lineamientos y planes definidos por el nuevo Gobierno.

Seguidamente, se exponen las principales proyecciones y metas estratégicas orientadas a fortalecer y transformar al FNDR, en concordancia con las nuevas directrices gubernamentales y con el propósito de consolidar su aporte al desarrollo regional.

Cuadro 7. Perspectivas y proyecciones

PROBLEMA PRIORIZADO	CAUSA(S)	ACCIONES EN CURSO O POR DESARROLLAR	RESULTADOS OPERATIVOS 2026
1. DETERIORO PROGRESIVO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA POR INCREMENTO DE MORA	Situación financiera deficiente y limitada capacidad de pago en ETAs públicas (ej. GAD Beni y Pando).	Gestión ante el MEFP para que otorguen recursos financieros a las ETAs en mora.	Los niveles de Mora del FNDR son constantes y por debajo del 5%
Incremento sostenido de la mora en la cartera de créditos, con un crecimiento acumulado del 10,21 % entre enero y noviembre de 2025, que reduce la liquidez disponible para nuevos financiamientos y compromete el cumplimiento de las metas de desarrollo regional.	Limitación normativa para calificación de los sujetos de crédito y restricción de otorgación de créditos, impidiendo medidas preventivas oportunas.	Elaboración de Propuesta Normativa para calificación y restricción de créditos.	Se cuenta con una propuesta normativa aprobada que permite calificar la cultura de pago y restringir la otorgación de créditos a los sujetos de crédito.
	Falta de flujo y liquidez del MEFP, reduciendo transferencias del Tesoro General para recuperación de cartera.	Elaboración del Reporte de Estado de Situación sobre la disponibilidad financiera del FNDR.	

2. DEMORA EN EL DESEMBOLSO DE RECURSOS DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS POR PARTE DEL MEFP	Falta de flujo y liquidez del MEFP, retrasando disponibilidades para desembolsos.	Elaboración del Reporte de Estado de Situación sobre la disponibilidad financiera del FNDR.	Se tiene flujo y liquidez priorizado por el MEFP para los Sujetos de Crédito que tienen deuda con el FNDR
		Gestión ante el MEFP (Viceministerio del Tesoro) para priorización efectiva de pagos.	Se dispone de un documento normativo con procesos y procedimientos aprobado que orienta la priorización de proyectos y desembolsos de recursos
	Priorización de proyectos y desembolsos definida por instancias externas al FNDR (MEFP), sin evidencia de criterios técnicos claros ni sustentados.	Definición de procesos y procedimientos claros, alineados con los requerimientos del FNDR, así como de las atribuciones y responsabilidades del MEFP para la gestión de los desembolsos.	Se cuenta con una propuesta normativa aprobada que clarifica las atribuciones y competencias del FNDR frente al MEFP
3. MARCO COMPETENCIAL INSUFICIENTE PARA LA CALIFICACIÓN, PRIORIZACIÓN, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FINANCIAMIENTO CON RECURSOS PROPIOS DEL FNDR	Normativa ambigua que regula las atribuciones y competencias específicas del FNDR, limitando su autonomía institucional.	Elaboración de una propuesta normativa que delimite y defina de manera clara las atribuciones y competencias del FNDR frente al MEFP u otras instancias gubernamentales, facilitando la ejecución de los recursos mediante los desembolsos.	Se aplican buenas prácticas en los criterios para la selección y priorización de proyectos, lo que garantiza una gestión de desembolsos eficiente y una coordinación estrecha con todos los actores involucrados en el ciclo de los créditos
Definición ambigua en los documentos que establecen el marco competencial del FNDR las cuales limitan su nivel de participación en los procesos de calificación, priorización, ejecución del financiamiento y seguimiento, generando confusión operativa y restricciones para el adecuado cumplimiento de la misión institucional.	Participación restringida en priorización, centralizada en MPDyMA-VIPFE	Coordinación interinstitucional para mayor autonomía mientras se elabore y apruebe la propuesta normativa.	Se dispone de lineamientos aprobados que reducen los tiempos de formulación de EDTP

4. DEMORA EN COLOCACIÓN DE RECURSOS	Deficiencia de capacidad técnica y administrativa en ETAs (GAMs/GADs) para preparar, elaborar y formular los Estudios de Diseño Técnico de Proyectos.	Elaboración de material guía, herramientas de apoyo y formularios/plantillas que faciliten el diseño, elaboración y formulación del EDTP.	Se dispone de guías y plantillas aprobadas para la preparación de documentos técnicos
Deficiencia y lentitud en el diseño y formulación de los Estudios de Diseño Técnico del Proyecto (EDTP), con plazos promedio superiores a 120 días, lo que limita los procesos de gestión para la aprobación y el desembolso del crédito, así como los procesos de contratación durante la ejecución de los recursos desembolsados por parte de los sujetos de crédito.	Deficiencia en la capacidad técnica y en el conocimiento de la normativa que regula los procesos de contratación durante la ejecución de los recursos desembolsados, prolongando los tiempos de ejecución del financiamiento.	Elaboración de material guía, herramientas de apoyo y formularios o plantillas que faciliten la preparación y elaboración de documentos técnicos para la contratación de bienes y servicios, con el fin de agilizar la ejecución de los recursos desembolsados.	Se tiene un Plan presentado y aprobado para la actualización progresiva de los Sistemas Informáticos integrados
5. DESACTUALIZACIÓN Y OBSOLESCENCIA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS INTEGRALES	Ausencia de planificación tecnológica de mediano/largo plazo alineada a operativa institucional (sin ERP ni gobierno electrónico)	Elaborar un plan de actualización progresivo de los sistemas informáticos.	Ejecución del Plan aprobado para la actualización progresiva de los Sistemas Informáticos integrados
Plataformas internas y externas sin modernización ni interoperabilidad (ausencia de gobierno electrónico y de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales - ERP) actualizados que generan burocracia en los procesos (reportes manuales), limitando la agilidad operativa, transparencia y alineación con políticas nacionales de digitalización pública.	Personal insuficiente en el área con perfiles y competencias adecuados.	Contratación de consultores externos para modernización acelerada/ incorporación de personal con perfiles adecuados.	

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA Y DESALINEADA	Desalineación entre la estructura organizacional vigente y las funciones estratégicas actuales del FNDR	Revisión y evaluación de los documentos de funciones, roles y tareas del personal, verificando su coherencia, alineación y pertinencia de los cargos y perfiles en relación con el Manual de Organización y Funciones del FNDR.	Nueva estructura organizacional implementada
	Perfiles no ajustados en áreas clave y acefalías crónicas en mandos medios (>6 meses).	Revisión y actualización del Manual de Puestos.	Manual de Puestos Aprobado
Duplicidad de funciones, perfiles del personal no ajustados a objetivos de áreas clave (ej. ausencia de competencias en análisis financiero y TI), y acefalías crónicas en mandos medios (>6 meses), provocan demoras en decisiones (>120 días en aprobaciones), sobrecarga operativa y rotación alta.	Ausencia de un análisis técnico periódico de dimensionamiento organizacional.	Elaboración del Rediseño Organizacional.	Estructura organizacional optimizada y vigente que facilita el desarrollo integral de la misión institucional.
7. PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y ESTRATÉGICA INCOMPLETA E INEFICAZ	Marco estratégico normativo nacional e institucional, así como las directrices y lineamientos para la elaboración de los documentos poco sustantivos y claros.	Formulación de un PEI 2026-2030 acorde a los nuevos lineamientos institucionales y nacionales.	PEI 2026-2030 aprobado y acorde a los nuevos lineamientos institucionales y nacionales
Ausencia de marco estratégico regional claro generó un PEI sin lineamientos precisos para orientar los esfuerzos hacia el desarrollo regional y por ende los POAs. Los planes formales adolecen de metodología para gestión por resultados, (sin metas cuantificables ni propuestas sustantivas), lo que desalinea recursos con prioridades.	Planes Operativos formales sin metodología de gestión por resultados.	Reformulación del POA 2026 en función a los nuevos lineamientos nacionales, sectoriales e institucionales.	POA 2026 reformulado y aprobado alineado a los nuevos lineamientos nacionales, sectoriales e institucionales

9. PROYECCIONES AL 2030

Considerando que para la presente gestión gubernamental se ha planteado una administración íntegra y orientada a resultados significativos, a continuación, se detallan los proyectos previstos para el periodo 2026–2030.

Cuadro 7. Proyecciones al 2026

RESULTADOS DE LA AGENDA 50/50 QUE CORRESPONDERÍAN AL MINISTERIO	Nº ESTRATEGIA SEGÚN AGENDA 50/50	ESTRATEGIAS SEÑALADAS EN LA AGENDA 50/50	EJE DE DESARROLLO AL CUAL CONTRIBUYE EL RESULTADO ESTRATÉGICO	RESULTADOS PROPUESTOS POR LA INSTITUCIÓN AL 2030 (MeGAs)	PRODUCTOS INTERMEDIOS PROPUESTOS POR LA ENTIDAD AL 2026 PARA CADA ESTRATEGIA
R1. Se cuenta con un modelo económico redistributivo, transparente y fiscalmente equilibrado, con estabilidad macroeconómica, inversión sostenible y reglas claras.	E13	Fomento de la inversión y el desarrollo de la autogeneración de energías limpias.	Eje 1: Bolivia, economía para la gente	Para 2030, el FNDR se ha consolidado como el financiador estratégico líder del desarrollo regional en Bolivia, impulsando la equidad territorial mediante financiamientos innovadores y sostenibles alineados a las prioridades nacionales y regionales.	Portafolio de productos financieros alineado a la disponibilidad de recursos propios, priorizando hasta el 70 % de la colocación en créditos orientados al desarrollo regional.
					Asistencia técnica del FNDR para la formulación y estructuración de proyectos productivos integradores, que articulen regiones y generen un efecto multiplicador en el desarrollo económico y social.
					Productos financieros diseñados para priorizar la integralidad territorial y la ampliación de la cobertura regional, orientados a reducir brechas de desarrollo entre regiones.
					Productos financieros con tasas de interés accesibles y diferenciadas, acordes a la capacidad financiera, demanda real y características económicas de las Entidades Territoriales Autónomas (ETA) y otros sujetos de crédito.

RESULTADOS DE LA AGENDA 50/50 QUE CORRESPONDERÍAN AL MINISTERIO	N° ESTRATEGIA SEGÚN AGENDA 50/50	ESTRATEGIAS SEÑALADAS EN LA AGENDA 50/50	EJE DE DESARROLLO AL CUAL CONTRIBUYE EL RESULTADO ESTRATÉGICO	RESULTADOS PROPUESTOS POR LA INSTITUCIÓN AL 2030 (MeGAs)	PRODUCTOS INTERMEDIOS PROPUESTOS POR LA ENTIDAD AL 2026 PARA CADA ESTRATEGIA
R2. Existe un sector público profesionalizado, digitalizado y modernizado, con sistemas integrados de gestión, control, planificación y evaluación institucional.	E17	Implementación de sistemas integrados de planificación, seguimiento y evaluación de políticas y programas públicos.	Eje 4: Bolivia moderna y eficiente	Se ha implementado un Gobierno Electrónico integral, con plataformas interoperables y digitalización del 100% de procesos y servicios en línea.	Sistema integral de gestión y administración de proyectos, interoperable y orientado al control, seguimiento y trazabilidad de los créditos
					Sistema institucional de seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa del FNDR, integrado a los procesos de gestión y toma de decisiones.
	E21	Digitalización de la administración pública.			Servicios institucionales digitalizados y publicados en plataformas interoperables, garantizando el acceso en línea, la transparencia y la eficiencia en la atención a usuarios internos y externos
					Sistema de correspondencia institucional completamente digitalizado, con gestión electrónica de documentos, flujos de aprobación y archivo digital

RESULTADOS DE LA AGENDA 50/50 QUE CORRESPONDERÍAN AL MINISTERIO	N° ESTRATEGIA SEGÚN AGENDA 50/50	ESTRATEGIAS SEÑALADAS EN LA AGENDA 50/50	EJE DE DESARROLLO AL CUAL CONTRIBUYE EL RESULTADO ESTRATÉGICO	RESULTADOS PROPUESTOS POR LA INSTITUCIÓN AL 2030 (MeGAs)	PRODUCTOS INTERMEDIOS PROPUESTOS POR LA ENTIDAD AL 2026 PARA CADA ESTRATEGIA
R6. Existe un mercado laboral formal y dinámico, con empleo estable, capacitación permanente y articulación público-privada productiva.	E42	Fomento de la inversión pública-privada en infraestructura productiva.	Eje 3: Bolivia 50/50	Al 2030, se cuenta con disponibilidad y capitalización sostenida de recursos propios e innovadores, de fuentes internas, externas y alianzas público-privadas, fortaleciendo la liquidez institucional y ampliando la cobertura de proyectos de alto impacto en ETAs.	Incremento y disponibilidad sostenida de recursos frescos, destinados a la ampliación de la oferta de productos financieros con enfoque de desarrollo regional y reducción de brechas socioeconómicas entre los sujetos de crédito
					Priorización del financiamiento de proyectos de desarrollo regional de alto impacto, con efecto multiplicador en la economía local y generación de empleo sostenible en las ETAs.
					Implementación de tecnologías financieras y herramientas disruptivas, orientadas a la estructuración y dinamización de esquemas de inversión público-privada.
					Formulación y estructuración de proyectos de impacto social, con rentabilidad social y económica atractiva, orientados a captar inversión privada y alianzas estratégicas

