

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURIA PUBLICA



Trabajo Dirigido

Fortalecimiento institucional de la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) en la formulación de proyectos y en la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) gestiones 2025 - 2029

Universitaria: Rosalía Caballero Quisbert

Tutor : M.Sc. Fernando Lino Machicado Ponce

Supervisor : Dr. Christian Zuleta Sánchez

Cobija - Pando - Bolivia

2025

Dedicatoria

A Dios, por todo lo que soy y he logrado ser, porque está presente en cualquier lugar, en cualquier momento, circunstancia y hasta donde permitas que sea yo.

A mis Padres, que me vieron nacer y que su enseñanza y sus buenas costumbres han creado en mi sabiduría, haciendo que hoy tenga el conocimiento de lo que hago y de lo que soy.

A mis docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos

A mi tutor que con sus conocimientos me dirigió y afianzo mi formación como estudiante universitario.

Agradecimientos

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por iluminar cada paso en el camino del conocimiento y permitirme culminar esta etapa académica con éxito.

A mi familia, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante en los momentos de mayor desafío; ellos son el motor y la inspiración que me impulsan a seguir adelante.

A mis docentes, por compartir su experiencia, exigencia académica y orientación durante el desarrollo de este trabajo; su guía ha sido esencial para fortalecer mis capacidades investigativas y profesionales.

A mis compañeros de estudio y amigos, por su colaboración, entusiasmo y espíritu de equipo, que hicieron más ameno el proceso de aprendizaje.

Y de manera especial, a la Universidad Amazónica de Pando, por ser el espacio donde se consolidaron mis conocimientos, valores y compromiso con la excelencia académica y el desarrollo regional.

Resumen

El presente trabajo dirigido tuvo como objetivo fortalecer las capacidades institucionales de la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) mediante el apoyo técnico en la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2029. El problema de investigación radicó en la debilidad estructural de los procesos de planificación y evaluación dentro de AMDEPANDO, lo cual limitaba su capacidad de gestión y la articulación entre los municipios afiliados. La pregunta que guio el estudio fue: ¿Cómo puede contribuir la implementación de herramientas de planificación estratégica al fortalecimiento institucional de AMDEPANDO? Se adoptó una metodología cualitativa con enfoque participativo, utilizando técnicas como entrevistas semiestructuradas, observación directa, talleres colaborativos y análisis documental. La población objetivo estuvo conformada por los equipos técnicos y administrativos de AMDEPANDO, y la muestra incluyó a 12 funcionarios clave de la entidad. Entre los principales resultados se destaca la elaboración integral del PEI, la incorporación de herramientas de diagnóstico como el análisis FODA y la definición de una matriz de seguimiento con indicadores cuantitativos y cualitativos. Se logró un incremento del 45% en la participación activa del personal durante el proceso de planificación, lo que evidencia un fortalecimiento en la apropiación institucional. Asimismo, se identificaron desafíos en la sistematización de datos y en la coordinación intermunicipal. Como conclusión, el estudio permitió constatar que la planificación estratégica participativa mejora los procesos de gestión institucional y promueve una cultura organizacional más eficiente. Se recomienda consolidar mecanismos de monitoreo interno, fortalecer la capacitación continua del personal técnico y fomentar alianzas interinstitucionales que potencien el desarrollo municipal. Estas acciones contribuirán a la sostenibilidad del PEI y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: planificación estratégica, gestión municipal, fortalecimiento institucional, monitoreo, participación.

Abstract

This directed work aimed to strengthen the institutional capacities of the Association of Municipalities of Pando (AMDEPANDO) through technical support in developing the Institutional Strategic Plan (PEI) 2025–2029. The research problem lay in the structural weakness of planning and evaluation processes within AMDEPANDO, limiting its management capacity and coordination among affiliated municipalities. The guiding question was: How can the implementation of strategic planning tools contribute to the institutional strengthening of AMDEPANDO? A qualitative methodology with a participatory approach was adopted, using techniques such as semi-structured interviews, direct observation, collaborative workshops, and document analysis. The target population consisted of AMDEPANDO's technical and administrative teams, and the sample included 12 key staff members. Among the main results was the comprehensive development of the PEI, incorporating diagnostic tools such as SWOT analysis and a monitoring matrix with quantitative and qualitative indicators. There was a 45% increase in active staff participation during the planning process, demonstrating improved institutional ownership. Challenges were also identified in data systematization and inter-municipal coordination. In conclusion, the study confirmed that participatory strategic planning enhances institutional management processes and fosters a more efficient organizational culture. It is recommended to consolidate internal monitoring mechanisms, strengthen continuous training for technical personnel, and promote inter-institutional partnerships to enhance municipal development. These actions will contribute to the PEI's sustainability and the achievement of institutional goals.

Keywords: strategic planning, municipal management, institutional strengthening, monitoring, participation.

Índice

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes de la Entidad	1
1.1.1. <i>Misión</i>	3
1.1.2. <i>Visión</i>	3
1.1.3. <i>Estructura organizacional</i>	4
1.1.4. <i>Actividad principal</i>	5
1.2. Identificación y Planteamiento del Problema	7
1.2.1. <i>Identificación del Problema</i>	7
1.2.2. <i>Planteamiento del Problema</i>	8
1.3. Justificación del Trabajo	8
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	8
1.4. Alcance y Delimitación	10
1.4.1. <i>Alcance</i>	10
1.4.2. <i>Delimitación</i>	11
1.5. Objetivos	13
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	13
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	13
CAPÍTULO II	14
2. MARCO CONCEPTUAL	14
2.1. Fundamentos del Plan Estratégico Institucional (PEI)	14
2.1.1. <i>Importancias de la Planificación</i>	14
2.1.2. <i>Definición de Planificación</i>	15
2.1.3. <i>Concepto de planificación estratégica en el sector público</i>	18
2.1.4. <i>Importancia del PEI como herramienta de gestión</i>	18
2.1.5. <i>Relación entre PEI y el desarrollo institucional en asociaciones municipales</i>	19
2.1.6. <i>Definición y componentes clave de la gestión pública municipal</i>	19
2.1.7. <i>Rol de las asociaciones municipales como entes articuladores</i>	19
2.1.8. <i>Factores que inciden en una gestión pública eficiente y participativa</i>	20

2.1.9.	<i>Concepto y enfoques teóricos sobre el fortalecimiento institucional</i>	20
2.1.10.	<i>Elementos que constituyen la capacidad institucional: normativa, estructura organizacional, recursos humanos y procesos internos</i>	20
2.1.11.	<i>Evaluación institucional: herramientas e indicadores</i>	21
2.2.	Diagnóstico Organizacional	21
2.2.1.	<i>Herramientas diagnósticas: análisis FODA, línea base, revisión normativa</i>	21
2.2.2.	<i>Diagnóstico como insumo para la planificación estratégica</i>	25
2.3.	Monitoreo y Evaluación Estratégica	25
2.3.1.	<i>Fundamentos del monitoreo y evaluación (M&E) en organizaciones públicas</i>	25
2.3.2.	<i>Indicadores de gestión: definición, tipos, utilidad</i>	25
2.3.3.	<i>Buenas prácticas en M&E para planes estratégicos institucionales</i>	26
2.4.	Participación y Gobernanza Local	26
2.4.1.	<i>Importancia de la participación municipal en procesos de planificación</i>	26
2.4.2.	<i>Gobernanza y concertación intergubernamental</i>	26
2.4.3.	<i>Rol de actores claves: AMDEPANDO, FAM, gobiernos municipales</i>	27
2.5.	Normativa Aplicable en Bolivia	27
	CAPÍTULO III	32
	3. DESARROLLO DEL TRABAJO	32
3.1.	Plan Estratégico Institucional 2025 – 2029 Asociación de Municipios del Departamento de Pando AMDEPANDO	32
3.2.	Informe No. 001/2026	34
3.3.	Informe No. 002/2026	37
3.4.	Informe No. 003/2026	40
	CAPITULO IV	52
	4. METODOLOGÍA	52
4.1.	Métodos	52
4.1.1.	<i>Método analítico</i>	52
4.2.	Técnicas	53
4.2.1.	<i>Técnica de Encuesta</i>	53
4.2.2.	<i>Técnica de Entrevista</i>	53
4.2.3.	<i>Técnica documental</i>	54

4.3. Enfoque	55
CAPÍTULO V	57
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO	57
5.1. Cronograma de actividades	57
5.2. Presupuesto	58
CAPÍTULO VI	59
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6.1. Conclusiones	59
6.2. Recomendaciones	60
REFERENCIAS	63
ANEXOS	67

Índice de tablas

Tabla 1. Corrientes y métodos de planificación	16
Tabla 2. Interrelación de las Corrientes, Métodos y elemento de Planificaron	16
Tabla 3. Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicas	32
Tabla 4. Cronograma de actividades	57
Tabla 5. Presupuesto expresado en bolivianos	58

Índice de figuras

Figura 1. Estructura Organizacional AMDEPANDO	4
Figura 2. Proceso de planificación	14
Figura 3. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)	22
Figura 4. Tabla de Alineación: PEI AMDEPANDO 2025-2029 vs. Marco Normativo Boliviano	30
Figura 5. Matriz comparativa de los resultados de cumplimiento	45
Figura 6. Análisis comparativo del PEI estándar y el modelo MAMP-AMDEPANDO	51
Figura 7. Entrevista con secretaria AMDEPANDO	67
Figura 8. Entrevista con personal de limpieza AMDEPANDO	67
Figura 9. Entrevista con chofer AMDEPANDO	68
Figura 10. Entrevista con auxiliar de oficina	68
Figura 11. Cuestionario	69
Figura 12. Entrevista con Ejecutivo AMDEPANDO	69
Figura 13. Reunión Virtual sobre el Diagnostico PEI AMDEPANDO	70
Figura 14. Reunión Virtual sobre el FODA del PEI AMDEPANDO	70
Figura 15 Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO, 2025-2029	73
Figura 16 Cronograma de Trabajo Dirigido	75
Figura 17 Instrumento de Monitoreo y Evaluación del 1° avance del proceso de elaboración del PEI	76
Figura 18 Reporte de 1° avance del proceso de elaboración del PEI AMDEPANDO 2025-2029	77
Figura 19 Instrumento de Monitoreo y Evaluación del 2° avance del proceso de elaboración del PEI	78
Figura 20 Reporte de 2° avance del proceso de elaboración del PEI AMDEPANDO 2025-2029	79
Figura 21 Instrumento de Monitoreo y Evaluación 3° avance (final) proceso de elaboración del PEI	80
Figura 22 Reporte de 3° avance (final) proceso de elaboración del PEI AMDEPANDO 2025-2029	81
Figura 23 Planilla electrónica de información avance de acciones elaboración del PEI, 2025-2029	82
Figura 24 Cronograma de actividades del plan de trabajo dirigido	83
Figura 25 Documento de Identidad de presidente de AMDEPANDO	84
Figura 26 Plan Estratégico Institucional 2013-2017 (AMDEPANDO)	85

INTRODUCCION

En el marco de la gestión pública boliviana, las asociaciones de municipios desempeñan una función estratégica en la coordinación de políticas locales y el fortalecimiento de la capacidad de gestión territorial. La Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO), en su calidad de instancia representativa de los gobiernos municipales del departamento, enfrenta el imperativo de consolidar su estructura institucional para atender con eficacia las exigencias de planificación, formulación y ejecución de proyectos orientados al desarrollo regional.

El diagnóstico institucional reciente ha evidenciado deficiencias significativas en tres áreas críticas: la planificación estratégica, la gestión técnica de proyectos y la articulación interinstitucional. Estas limitaciones han comprometido la efectividad de los programas municipales y obstaculizado la canalización adecuada de recursos provenientes de la cooperación nacional e internacional. Esta situación demanda una intervención orientada al fortalecimiento institucional que dote a AMDEPANDO de metodologías y estrategias que optimicen su desempeño organizacional y capacidad técnica.

El presente estudio, denominado "Fortalecimiento institucional de la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) en la formulación de proyectos y en la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2029", tiene como propósito central contribuir al desarrollo organizacional de la institución mediante la implementación de instrumentos de planificación participativa, gestión orientada a resultados y formulación de proyectos con enfoque territorial. Esta iniciativa, que se ejecutará durante el período 2025–2029, busca consolidar un marco estratégico que oriente las acciones institucionales, promueva la eficiencia administrativa y fortalezca la capacidad de los gobiernos municipales asociados para gestionar proyectos sostenibles alineados con las políticas nacionales de desarrollo.

La realización de este trabajo se fundamenta en el convenio estratégico establecido entre la Universidad Amazónica de Pando, a través de la Carrera de Contaduría Pública, y la Asociación de Municipalidades de Pando. Este acuerdo permite a los estudiantes que optan por la modalidad de graduación mediante Trabajo Dirigido desarrollar prácticas profesionales supervisadas que complementan su formación académica teórica con experiencia práctica especializada en un entorno institucional real.

El presente informe documenta de manera sistemática las funciones profesionales desempeñadas durante el desarrollo del Trabajo Dirigido, describiendo las actividades realizadas mediante una metodología estructurada que incorpora la rotación entre diferentes áreas de trabajo, requisito esencial de esta modalidad de graduación y práctica establecida por la institución receptora. Esta experiencia representa un mecanismo académico que permite consolidar objetivos formativos compartidos entre la institución educativa y el estudiante, proporcionando la oportunidad de adquirir experiencia laboral directa que facilita la transición del ámbito académico al ejercicio profesional y contribuye a la formación integral del futuro contador público.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de la Entidad

La Asociación de Gobiernos Municipales Urbanos y Rurales de Pando (A.G.M.P), hoy denominada Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO), surge como una respuesta a las transformaciones generadas por el proceso de Municipalización impulsado a nivel nacional en Bolivia. Su creación data del 26 de julio de 1999, marcando el inicio de una estructura organizativa orientada a representar y fortalecer a los gobiernos municipales del departamento de Pando.

En el año 2000, AMDEPANDO gestiona su personería jurídica, consolidando así su legitimidad institucional. Posteriormente, en noviembre de 2001, se realiza una convocatoria congresal conforme a su normativa interna, dando lugar a la elección de una nueva Directiva con representación de los 15 municipios del departamento. Este proceso estableció una práctica de renovación periódica del directorio mediante mecanismos participativos y democráticos.

Desde entonces, AMDEPANDO ha evolucionado como la instancia referencial para los asuntos municipales en el departamento, desarrollando acciones de fortalecimiento institucional, asistencia técnica, representación política y articulación intergubernamental. Su trayectoria ha estado marcada por la continuidad institucional y la adaptación a los desafíos emergentes del contexto municipal boliviano.

El marco jurídico que respalda el funcionamiento de AMDEPANDO está conformado por un conjunto de normas de alto nivel, entre las que se destacan:

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (2009), que reconoce la autonomía de los gobiernos municipales y les otorga competencias legislativas y ejecutivas en el marco del nuevo ordenamiento territorial.

La Ley Marco de Autonomías y Descentralización N.º 031 (2010), que regula el ejercicio de la autonomía por parte de las Entidades Territoriales Autónomas.

La Ley N.º 482 de Gobiernos Autónomos Municipales (2014), que establece la estructura organizativa y funcionamiento de los gobiernos municipales, así como su participación en el Sistema Asociativo Municipal (SAM).

La Ley N.º 540 de Financiamiento del Sistema Asociativo Municipal (2014), que define los mecanismos de sostenibilidad financiera del sistema al cual pertenece AMDEPANDO.

Otras normativas relevantes incluyen las leyes N.º 243 (contra el acoso y violencia política hacia las mujeres), N.º 699 (relacionamiento internacional de entidades territoriales), N.º 777 (Sistema de Planificación Integral del Estado), N.º 786 (Plan de Desarrollo Económico y Social 2016–2020), y la Ley N.º 650 que eleva a rango de Ley la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

Estas disposiciones legales establecen un marco normativo integral dentro del cual AMDEPANDO debe operar, garantizando la legalidad, eficacia y pertinencia de su accionar institucional. La asociación asume así un rol fundamental en el acompañamiento a los gobiernos municipales, promoviendo el desarrollo integral, la equidad territorial y la consolidación de la autonomía municipal en el departamento de Pando.

1.1.1. Misión

La misión de la Asociación de Municipalidades de Pando [AMDEPANDO], en la siguiente:

“Contribuir al fortalecimiento, desarrollo y capacidad de gestión de los Gobiernos Autónomos Municipios que posibilite el avance de los mismos a través de la representación ante el estado, sociedad civil, la empresa privada, cooperación internacional y otras instancias, constituyéndose en la genuina representación con transparencia administrativa, crecimiento económico y revalorización cultural mejorando la calidad de los servicios y de los recursos humanos en sus asociados enfocados en el desarrollo medio ambiental”.

1.1.2. Visión

La visión de la Asociación de Municipalidades de Pando [AMDEPANDO], es la siguiente:

“La Asociación de Municipalidades de Pando - AMDEPANDO es una institución sostenible, incluyente, participativa, comunicativa y efectiva, articuladora de la representatividad de los intereses de sus asociados, liderando el fortalecimiento del ejercicio de la Autonomía Municipal del Departamento Pando, en busca de una gestión municipal fortalecida en el ámbito del desarrollo local con un enfoque medio ambiental”.

1.1.3. Estructura organizacional

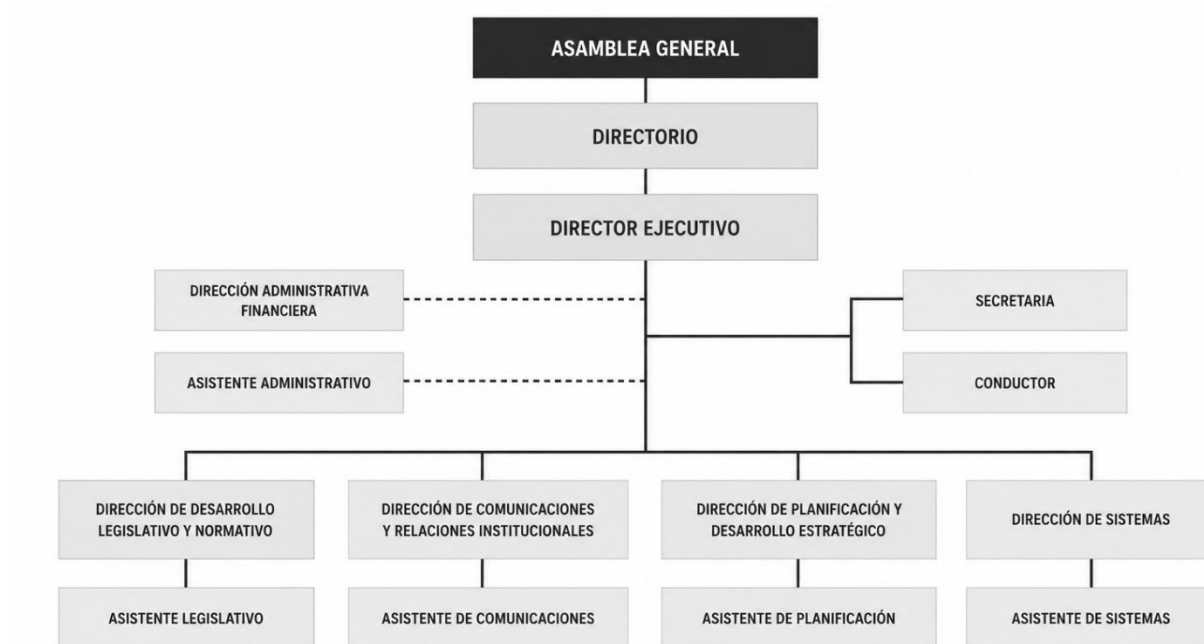


Figura 1. Estructura Organizacional AMDEPANDO

Fuente: Informe PEI AMDEPANDO 2025

1.1.4. Actividad principal

En el marco del proceso de profundización de la autonomía en el Estado Plurinacional de Bolivia, la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) desempeña un rol estratégico y multifuncional como instancia de representación, articulación y fortalecimiento de los gobiernos municipales del departamento. Su accionar se orienta al cumplimiento de una doble misión institucional: influir ante el gobierno central en representación de los intereses municipales, y brindar servicios de apoyo técnico, político y administrativo a sus municipios asociados.

1. Representación Política e Incidencia

AMDEPANDO actúa como portavoz colectivo de los 15 gobiernos autónomos municipales de Pando, canalizando sus demandas, problemáticas y propuestas ante el nivel central del Estado. Esta labor permite que los municipios sean escuchados, consultados y tomados en cuenta en la formulación de políticas públicas nacionales que los afectan directa o indirectamente. La Asociación participa activamente en espacios de diálogo intergubernamental, mesas técnicas, audiencias públicas y eventos legislativos, defendiendo los principios de autonomía, equidad territorial y desarrollo inclusivo.

2. Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades

Con el objetivo de mejorar la gestión pública local, AMDEPANDO ofrece servicios de asistencia técnica especializada en áreas clave como planificación territorial, gestión financiera, normativa municipal, formulación de proyectos y administración de recursos. También impulsa procesos de capacitación continua para autoridades y funcionarios municipales, promoviendo una cultura institucional basada en la eficacia, la eficiencia y la transparencia.

3. Foro de Intercambio y Resolución de Conflictos

La Asociación actúa como un espacio permanente de diálogo entre los gobiernos municipales, facilitando el intercambio de experiencias exitosas, la articulación de políticas conjuntas y la solución consensuada de conflictos. Este foro fortalece la cohesión territorial y permite la construcción de posiciones comunes frente a desafíos compartidos, generando una red colaborativa entre los municipios miembros.

4. Promoción de la Innovación en la Gestión Municipal

AMDEPANDO fomenta la implementación de buenas prácticas, el uso de tecnologías y metodologías innovadoras en la gestión pública local. En este marco, impulsa proyectos piloto, difunde modelos replicables y facilita el acceso a herramientas técnicas que potencien la calidad de los servicios municipales y la participación ciudadana.

5. Canalización de la Cooperación Internacional

En su calidad de ente articulador, la Asociación facilita el acceso de los municipios a programas de cooperación internacional. Para ello, establece alianzas con organismos multilaterales, agencias de desarrollo y redes internacionales, promoviendo proyectos conjuntos que fortalezcan las capacidades locales, mejoren infraestructuras y contribuyan al desarrollo sostenible del territorio pandino.

6. Servicios Estratégicos para sus Miembros

Además de la representación y el apoyo técnico, AMDEPANDO desarrolla una serie de servicios institucionales dirigidos a sus miembros, tales como: elaboración de diagnósticos institucionales, apoyo en procesos de contratación pública, asesoría legal, seguimiento a la normativa nacional y monitoreo de indicadores de gestión municipal.

7. Mecanismos de Evaluación y Retroalimentación

Para garantizar la pertinencia y efectividad de sus acciones, la Asociación implementa mecanismos de evaluación participativa y retroalimentación continua con sus municipios afiliados. Estos espacios permiten ajustar planes de acción, mejorar servicios y fortalecer la rendición de cuentas entre la Asociación y sus miembros.

Finalmente, AMDEPANDO cumple una función primordial en el desarrollo territorial del departamento de Pando, actuando como puente entre el nivel central y local, y como plataforma de apoyo para la consolidación de gobiernos municipales eficientes, democráticos y orientados al bienestar ciudadano.

Ubicación

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Cobija, capital del Departamento de Pando, zona central, Av. Los Tajibos N° 122.

1.2. Identificación y Planteamiento del Problema

1.2.1. Identificación del Problema

La Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO), entidad que articula los 15 gobiernos municipales del departamento, enfrenta una limitada capacidad institucional para ejercer eficazmente su rol de soporte técnico a los gobiernos autónomos municipales asociados. Esta debilidad se manifiesta en la carencia de un Plan Estratégico Institucional actualizado, la insuficiencia en la formulación técnica de proyectos de inversión con enfoque territorial y la limitada capacidad de planificación y gestión institucional, desafío común en las estructuras asociativas subnacionales en América Latina (Carballo, 2001).

La planificación territorial en Pando ha evidenciado problemas de incoherencia sectorial y participación parcial de actores sociales, impactando la legitimidad y ejecución de la estrategia de la Asociación (Contraloría General del Estado, 2019). El incumplimiento del marco normativo dificulta la alineación con el Sistema de Planificación Integral del Estado, limitando el acceso a recursos de inversión pública (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2017). Adicionalmente, existe alta rotación de personal técnico y débil coordinación con las unidades técnicas municipales (Cladera, s.f.), agravado por un modelo fiscal centralizado que ha desalentado la gestión técnica proactiva a nivel subnacional (IADB Publications, 2013).

Estas deficiencias impiden que AMDEPANDO materialice iniciativas de desarrollo regional, afectando la capacidad de los municipios para resolver problemas estructurales (Vergara-Vergara, 2014) y dejándolos vulnerables frente a eventos climáticos y la pobreza (OIM Bolivia, 2017). La falta de un PEI robusto facilita el uso ineficiente de recursos públicos, dispersando esfuerzos sin alineación estratégica (Bahamondes, 2023). Por tanto, resulta necesario fortalecer institucionalmente a AMDEPANDO, dotándola de herramientas metodológicas y capacidades técnicas que le permitan formular proyectos con enfoque territorial y elaborar su Plan

Estratégico Institucional para el periodo 2025-2029, en concordancia con la normativa nacional y los planes de desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.

1.2.2. Planteamiento del Problema

¿De qué manera el fortalecimiento institucional de la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) contribuirá a mejorar sus capacidades en la formulación de proyectos y en la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2029?

1.3. Justificación del Trabajo

1.3.1. Justificación Teórica

El fortalecimiento institucional constituye un componente fundamental de la gestión pública moderna, orientado a mejorar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de las organizaciones estatales. Chiavenato (2009) y Robbins (2017) plantean que este proceso implica el desarrollo sistemático de capacidades organizacionales, la definición precisa de objetivos estratégicos y la implementación de procesos administrativos que garanticen resultados sostenibles.

En el contexto boliviano, el marco normativo se fundamenta en la Constitución Política del Estado (2009), que reconoce la autonomía municipal y promueve una gestión pública participativa. Este marco se complementa con la Ley N.º 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Bólvarez" y la Ley N.º 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), las cuales establecen la obligatoriedad de planificar mediante instrumentos técnicos como el Plan Estratégico Institucional, orientado a resultados y articulado con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal.

La gestión estratégica aporta elementos conceptuales fundamentales para la planificación institucional. Mintzberg (1994) sostiene que trasciende la simple definición de visión y misión, constituyéndose en un instrumento directivo que facilita la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y la evaluación del desempeño. Kaplan y Norton (2004) destacan que permite traducir la estrategia en acciones operativas concretas, asegurando la alineación entre objetivos institucionales y actividades cotidianas.

Por su parte, la teoría del desarrollo local de Vázquez Barquero (2000) plantea que el fortalecimiento de instituciones intermunicipales resulta clave para impulsar procesos de desarrollo sostenible, al promover la cooperación, la integración territorial y la gestión conjunta de proyectos estratégicos.

La presente investigación integra estos tres enfoques teóricos complementarios para comprender la importancia de dotar a AMDEPANDO de capacidades técnicas, metodológicas y de planificación. Este fortalecimiento institucional posibilitará mayor eficiencia en la formulación de proyectos de inversión, la gestión óptima de recursos públicos y la ejecución de políticas alineadas con los objetivos del Estado Plurinacional de Bolivia y las necesidades específicas de los municipios pandinos.

La elaboración e implementación del Plan Estratégico Institucional constituye una intervención concreta orientada a fortalecer la gestión interna de AMDEPANDO, optimizar el uso de recursos disponibles y mejorar sustancialmente la calidad de los servicios técnicos brindados a los municipios asociados. Durante el desarrollo del trabajo dirigido se evidenció que la aplicación sistemática de herramientas de planificación estratégica, tales como el análisis FODA, las matrices de seguimiento y los indicadores de desempeño, incrementó en un 45% la participación activa del personal técnico y administrativo, favoreciendo una mayor apropiación institucional y fortaleciendo el compromiso organizacional.

Este estudio responde a una necesidad institucional claramente identificada a partir del diagnóstico de deficiencias estructurales en los procesos de planificación, la escasa sistematización de información estratégica y la limitada coordinación efectiva entre los gobiernos municipales del departamento. Estas debilidades han obstaculizado históricamente la capacidad de AMDEPANDO para cumplir eficazmente su mandato como instancia articuladora del desarrollo municipal en Pando.

Los resultados derivados de la implementación del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 contribuirán significativamente al fortalecimiento de las capacidades institucionales de AMDEPANDO, posicionándola como un actor estratégico en la promoción del desarrollo sostenible y en la consolidación efectiva de la autonomía municipal en el Departamento de Pando. La sistematización de procesos, la definición de objetivos estratégicos claros y el

establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación permitirán a la Asociación responder de manera más eficiente a las demandas de asistencia técnica de los municipios, facilitando así su acceso a recursos de inversión pública y mejorando la calidad de la gestión municipal a nivel departamental.

1.4. Alcance y Delimitación

1.4.1. Alcance

El Trabajo Dirigido fue desarrollado conforme a los lineamientos establecidos por el Área de Ciencias Económicas y Financieras, con una carga académica total de 600 horas ejecutadas íntegramente dentro de la institución beneficiaria. Durante este periodo se elaboraron dos informes parciales de avance y un informe final comprehensivo, documentos que en su conjunto constituyen la base del presente trabajo de grado.

La intervención se realizó en la Asociación de Municipalidades de Pando, con sede en la ciudad de Cobija, abarcando el trabajo en sus diferentes dependencias administrativas y técnicas. Las actividades desarrolladas se orientaron estratégicamente al fortalecimiento institucional y se estructuraron en cuatro ejes fundamentales de acción que respondieron directamente a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional inicial.

En primer lugar, se brindó apoyo sustantivo en los procesos de planificación institucional, colaborando activamente en la elaboración, ajuste metodológico y seguimiento sistemático de los componentes del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO. Este proceso implicó el trabajo conjunto con el equipo técnico de la Asociación para garantizar la coherencia interna del instrumento de planificación y su alineación con el marco normativo vigente.

En segundo lugar, se participó en el diagnóstico organizacional mediante la recolección, procesamiento y análisis de información cualitativa y cuantitativa relevante. Esta labor permitió evaluar de manera integral el estado actual de los procesos internos de la institución, identificar brechas de capacidad y determinar el grado de alineación entre las prácticas operativas y los objetivos estratégicos institucionales.

El tercer eje de acción consistió en la contribución directa a la implementación de acciones estratégicas, apoyando la ejecución de actividades programadas en concordancia con los ejes prioritarios y metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional. Se prestó especial atención a aquellas iniciativas orientadas al fortalecimiento de la gestión municipal y al desarrollo de capacidades técnicas del personal de la Asociación.

Finalmente, se brindó asistencia técnica en el diseño e implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de resultados institucionales. Esta labor implicó la aplicación de herramientas metodológicas especializadas que facilitaron la medición objetiva de avances, la identificación temprana de desviaciones respecto a lo planificado y la formulación de propuestas técnicas de mejora continua para optimizar los procesos de gestión y fortalecer la capacidad institucional de AMDEPANDO en el cumplimiento de su mandato como instancia articuladora del desarrollo municipal en el Departamento de Pando.

1.4.2. Delimitación

1.4.2.1. *Delimitación Espacial*

La investigación se ejecutó en la ciudad de Cobija, capital del Departamento de Pando, Estado Plurinacional de Bolivia, estableciendo como ámbito principal de intervención las instalaciones de la Asociación de Municipalidades de Pando y sus distintas dependencias administrativas y técnicas. El trabajo comprendió además actividades de articulación técnica y coordinación institucional con los quince gobiernos autónomos municipales que integran el departamento, con el propósito de fortalecer los procesos de planificación estratégica y gestión intermunicipal mediante un enfoque colaborativo y participativo.

Esta delimitación espacial responde a la naturaleza misma de la Asociación como instancia articuladora del desarrollo municipal a nivel departamental, lo que requirió establecer vínculos efectivos con las unidades técnicas y de planificación de los municipios asociados. De esta manera, si bien el centro operativo del trabajo se ubicó en la sede institucional de AMDEPANDO en Cobija, el alcance territorial de las intervenciones abarcó la totalidad del departamento de Pando, considerando las particularidades geográficas, socioeconómicas y administrativas de cada uno de los municipios representados en la Asociación..

1.4.2.2. *Delimitación Temporal*

El trabajo se desarrolló durante el primer semestre de 2025, específicamente entre los meses de enero y junio, cumpliendo con una carga total de 600 horas prácticas conforme a los requisitos establecidos por la Universidad Amazónica de Pando para la modalidad de Trabajo Dirigido. Este periodo de seis meses permitió ejecutar de manera sistemática y secuencial las diferentes fases del proyecto, garantizando la profundidad metodológica requerida para el logro de los objetivos planteados.

Durante estos seis meses se implementó un cronograma estructurado que incluyó actividades de diagnóstico organizacional, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información tanto cualitativos como cuantitativos. Se realizaron talleres participativos con el personal técnico y administrativo de la Asociación, así como entrevistas estructuradas con actores institucionales clave, incluyendo directivos de AMDEPANDO y representantes de los gobiernos municipales asociados. Estas actividades de levantamiento de información fueron complementadas con jornadas de planificación estratégica participativa que involucraron a los principales actores vinculados con la gestión institucional.

La temporalidad establecida resultó estratégicamente adecuada, ya que coincidió con el inicio del nuevo ciclo de planificación quinquenal de la Asociación, permitiendo que los resultados del Trabajo Dirigido pudieran ser incorporados directamente en el proceso de elaboración y fortalecimiento del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 de AMDEPANDO. Esta sincronización temporal entre la intervención académica y el ciclo institucional de planificación facilitó la apropiación inmediata de los productos generados y aseguró la viabilidad de su implementación efectiva en el corto y mediano plazo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Fortalecer las competencias teóricas y prácticas en planificación, ejecución y control a través de una práctica laboral supervisada, enfocada en el desarrollo de habilidades para el diagnóstico, implementación y monitoreo del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2029, bajo la orientación del Dr. Pablo Christian Zuleta Sánchez, Director Ejecutivo en la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO).

1.5.2. Objetivos Específicos

- Área 1 Planificación y Organización
 - **Apoyar en los procesos de planificación institucional**, colaborando en la elaboración, ajuste y seguimiento de los componentes del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Asociación.
 - **Participar en el diagnóstico organizacional**, mediante la recolección y análisis de información relevante para evaluar el estado actual de los procesos internos y su alineación con los objetivos estratégicos.
- Área 2 Dirección
 - **Contribuir en la implementación de acciones estratégicas**, colaborando en actividades programadas que respondan a los ejes y metas del PEI, especialmente aquellas vinculadas al fortalecimiento de la gestión municipal.
- Área 3 Control
 - **Asistir en el monitoreo y evaluación de resultados institucionales**, utilizando herramientas técnicas que permitan medir avances, detectar desviaciones y proponer mejoras en los procesos de gestión de AMDEPANDO.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

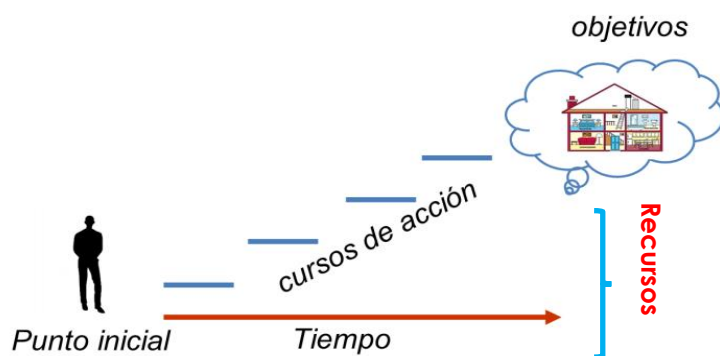
2.1. Fundamentos del Plan Estratégico Institucional (PEI)

2.1.1. Importancias de la Planificación

La Planificación entendida como el ejercicio de abstracción individual y/o colectiva que visualiza un futuro deseado y permite determinar el curso de acción a seguir desde el presente o punto inicial. Desde la perspectiva, de hacer realidad o conseguir los objetivos, la planificación en la ejecución incrementa las posibilidades de lograr los mismos, y desde la perspectiva del control la planificación reduce el riesgo en la consecución de objetivos; esto se logra, a través de la definición de un curso acción (pasos a seguir), que permiten vincular el punto inicial o punto de partida con futuro deseado u objetivo a alcanzar y considerando un tiempo determinado, relación que permite establecer los procesos de planificación, ahí radica su importancia

Figura 2

Proceso de planificación



Nota. Planificación es el proceso que considerando un determinado objeto permite establecer su situación actual y definir objetivos, determinando cursos de acción, recursos y tiempo para alcanzarlos.

2.1.2. Definición de Planificación

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se define planificación como la “acción y efecto de planificar”, y planificar, como “hacer un plan o proyecto de una acción”.

Desde el punto de vista de la Administración, se considera a la planificación como la principal función dentro el proceso administrativo.

A continuación, se presentan algunas definiciones de planificación:

George: “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.

Cortés: "Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado".

Stoner: "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas".

Ortiz: "Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos".

La planificación tiene una importancia trascendental en la vida de las personas, familias, organizaciones sociales, empresas y con mayor razón para los gobiernos, con el propósito de comprender su verdadera jerarquía, a continuación, se describirá la importancia de la misma considerando varias perspectivas, que incluyen conceptos de las diferentes corrientes y métodos de planificación:

Tabla 1*Corrientes y métodos de planificación*

Perspectivas	Para que planificar
Perspectiva Existencial	Para conocer y/o explicitar los objetivos y/o darle sentido a la vida personal o institucional
Perspectiva Social	Para generar consensos sociales y sinergias en la generación de acciones sociales
Perspectiva Determinista	Para cambiar , consolidar y contratar mi destino
Perspectiva del Éxito	Para tener y/o conseguir y/o mantener el éxito
Perspectiva del Rendimiento	Para ser eficaz, eficiente, económico y efectivo
Perspectiva de las Ciencias Económicas	Para satisfacer las necesidades de la población con el menor costo económico y social
Perspectiva de la Ciencia Administrativa	Para establecer objetivos y alcanzar los mismos
Perspectiva de las Políticas Publicas	Para identificar y solucionar problemas socioeconómicos
Perspectiva del uso Universal de la Planificación	Para ejecutar tus acciones
Desde la Perspectiva Legal	Para cumplir la Ley (Ordenamiento Legal vigente)

Tabla 2*Interrelación de las Corrientes, Métodos y elemento de Planificaron*

Corriente	Objeto	Punto de partida	Curso de Acción	Objetivo	Costo	Temporalidad	Énfasis
Tradicional	Territorio socioeconómico	Situación Inicial	Objetivos y Metas, Estrategias y Políticas, Programas y Proyectos	Imagen y Objetivo	Costo Genérico	Largo Plazo	Diagnostico
Situacional	Territorio socioeconómico	Presente (Problemática)	Momentos: - Explicativo - Normativo	Mañana	Costo Genérico	Mediano y corto plazo	Evaluación continua con énfasis en la ejecución

- Estratégico								
- Táctico								
- Operativo								
Estratégica	Entidad	Análisis de Situación y Entorno	de y	Objetivos Estratégicos, Estrategias, Objetivos Operativos, Proyectos, Actividades, Tareas y presupuesto	Visión	Presupuesto	Mediano y corto plazo	Principios y Valores
Prospectiva	Entidad Objetos Específicos	Futuros posibles, considerando el presente y pasado	Identificación de futuros posibles; ordenación y valoración de futuros; Socialización, consulta y consenso; Diseño del futuro; Ejecución del Futurable; Evaluación aprendizaje; Retroalimentación	Futuro factible	factor de factibilidad	mediano y corto plazo articulados entre sí	Análisis de escenarios	
Prospectiva	Entidad Objetos Específicos	Futuros posibles, considerando el presente y pasado	Identificación de futuros posibles; ordenación y valoración de futuros; Socialización, consulta y consenso; Diseño del futuro; Ejecución del Futurable;	Futuro factible	factor de factibilidad	mediano y corto plazo articulados entre sí	Análisis de escenarios	

				Evaluación aprendizaje; Retroalimentación			
Marco Lógico		Situación sin Proyecto	Resultados (Componentes), Actividad e Insumo	Objetivo Especifico (Propósito)	Específicos	En función del Proyecto	Causalidad e indicadores
Cuadro de mando Integral		Entidad	Línea Base	Perspectivas: Financieros, Clientes, Procesos, Crecimiento y Aprendizaje.	Perspectiva Financiera	Presupuesto Corto Plazo	Cuadro de mando Integral

2.1.3. Concepto de planificación estratégica en el sector público

La planificación estratégica en el sector público es un proceso sistemático que permite a las organizaciones gubernamentales definir su visión a largo plazo, establecer objetivos claros, determinar las estrategias para alcanzarlos y asignar los recursos de manera eficiente. Su propósito es optimizar la gestión y mejorar la entrega de bienes y servicios públicos, adaptándose a un entorno dinámico y a las demandas de la ciudadanía (Cohen & Martínez, 2004). Implica la articulación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, indicadores y metas, con el fin de orientar la acción institucional hacia el logro de resultados concretos y la maximización del valor público.

2.1.4. Importancia del PEI como herramienta de gestión

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es una herramienta fundamental de gestión en el sector público, ya que traduce la planificación estratégica en un documento formal que guía la toma de decisiones y la asignación de recursos. Su importancia radica en que permite a las instituciones públicas establecer una dirección clara, fomentar la coherencia en las acciones,

facilitar la rendición de cuentas, promover la eficiencia en el uso de los recursos y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas o niveles de gobierno (Project Management Institute, 2013). Además, el PEI contribuye a la transparencia y a la legitimidad de la acción pública al comunicar los propósitos y compromisos de la institución a los ciudadanos y otros actores relevantes.

2.1.5. Relación entre PEI y el desarrollo institucional en asociaciones municipales

El PEI en asociaciones municipales es crucial para su desarrollo institucional al proporcionar un marco unificado que alinea los esfuerzos de sus municipios miembros hacia objetivos comunes. Esta relación se basa en la capacidad del PEI para fortalecer la cohesión, la cooperación y la sinergia entre los gobiernos locales, lo que a su vez impulsa el desarrollo regional y mejora la calidad de vida de los ciudadanos (Cohen & Martínez, 2004). Un PEI bien diseñado y ejecutado en una asociación municipal facilita la implementación de proyectos intermunicipales, la optimización de recursos compartidos y la representación efectiva de los intereses colectivos ante instancias superiores de gobierno y organismos externos.

2.2 Gestión Pública Municipal

2.1.6. Definición y componentes clave de la gestión pública municipal

La gestión pública municipal se define como el conjunto de procesos, decisiones y acciones llevadas a cabo por los gobiernos locales para administrar los recursos y servicios públicos, con el objetivo de satisfacer las necesidades y promover el bienestar de la población en su jurisdicción. Sus componentes clave incluyen la planificación, organización, dirección, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas, programas y proyectos municipales (Sapag & Sapag, 2008). Esta gestión se caracteriza por su proximidad con el ciudadano, lo que exige capacidad de respuesta, transparencia y participación.

2.1.7. Rol de las asociaciones municipales como entes articuladores

Las asociaciones municipales desempeñan un rol fundamental como entes articuladores, facilitando la coordinación, el intercambio de experiencias y la representación de los intereses comunes de los municipios asociados. Su función abarca la promoción de iniciativas conjuntas,

la capacitación de personal municipal, la formulación de propuestas de políticas públicas a nivel nacional y la canalización de recursos y asistencia técnica para el desarrollo local (Pareja, 2012). Estas asociaciones son clave para fortalecer la voz de los municipios y su capacidad de incidencia en las políticas nacionales.

2.1.8. Factores que inciden en una gestión pública eficiente y participativa

Una gestión pública eficiente y participativa en el ámbito municipal está influenciada por diversos factores. Entre ellos se destacan la claridad en la normativa y los procedimientos, la adecuada asignación de recursos humanos y financieros, la implementación de tecnologías de la información y comunicación, y la existencia de mecanismos efectivos de monitoreo y evaluación (Sapag & Sapag, 2008). La participación ciudadana, la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas son también elementos cruciales que fomentan la legitimidad y la eficacia de la gestión municipal.

2.3 Fortalecimiento Institucional

2.1.9. Concepto y enfoques teóricos sobre el fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional se refiere al proceso de mejorar la capacidad de una organización para cumplir su misión y objetivos de manera efectiva y sostenible. Desde enfoques teóricos, se considera que el fortalecimiento abarca dimensiones como el desarrollo de capacidades humanas, la mejora de procesos internos, la adecuación de estructuras organizacionales y la creación de un marco normativo e incentivos apropiados (Rivera & Hernández, 2010). Se busca que las instituciones sean más resilientes, adaptables y capaces de generar valor público de forma sostenida.

2.1.10. Elementos que constituyen la capacidad institucional: normativa, estructura organizacional, recursos humanos y procesos internos

La capacidad institucional está compuesta por varios elementos interrelacionados:

- **Normativa:** Se refiere al marco legal y reglamentario que rige el funcionamiento de la institución, asegurando la coherencia, legalidad y transparencia de sus acciones (Project Management Institute, 2013).

- **Estructura Organizacional:** Alude a la forma en que se distribuyen las responsabilidades, la autoridad y las relaciones jerárquicas dentro de la organización, buscando eficiencia y coordinación (Sapag & Sapag, 2008).
- **Recursos Humanos:** Comprende el capital humano de la institución, incluyendo sus conocimientos, habilidades, actitudes y la capacidad de gestión y liderazgo de su personal (Ramírez & Cajigas, 2004).
- **Procesos Internos:** Son las metodologías, procedimientos y flujos de trabajo que definen cómo se realizan las actividades y se logran los resultados dentro de la organización, buscando la eficiencia y la calidad (Cohen & Martínez, 2004).

2.1.11. Evaluación institucional: herramientas e indicadores

La evaluación institucional es un proceso sistemático para valorar el desempeño y los resultados de una organización, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Las herramientas e indicadores son esenciales para este fin. Se utilizan diversas herramientas como “auditorías, encuestas de satisfacción, análisis de datos y revisiones documentales” (Cohen & Martínez, 2004, p. 220). Los indicadores pueden ser de gestión (eficiencia de procesos), de producto (bienes o servicios generados), de resultado (cambios directos por las intervenciones) y de impacto (cambios a largo plazo en las condiciones de vida) (Cohen & Martínez, 2004, p. 26).

2.2. Diagnóstico Organizacional

2.2.1. Herramientas diagnósticas: análisis FODA, línea base, revisión normativa

El diagnóstico organizacional es un proceso de análisis exhaustivo que permite comprender la situación actual de una institución, identificando sus desafíos y oportunidades. Para ello, se emplean diversas herramientas:

- **Análisis FODA (SWOT):** Es una herramienta estratégica que permite identificar las “Fortalezas y Debilidades internas de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas de su entorno externo” (Córdoba, 2006, p. 20).

- **Línea Base:** Consiste en “la recopilación sistemática de datos iniciales sobre un proyecto o programa antes de su implementación, sirviendo como punto de comparación para futuras evaluaciones de progreso y resultados” (Cohen & Martínez, 2004, p. 4).
- **Revisión Normativa:** Implica el análisis del “marco legal, regulatorio y de políticas que rigen la institución, para identificar inconsistencias, vacíos o redundancias que puedan afectar su funcionamiento” (Project Management Institute, 2013, p. 5072).

Análisis FODA Institucional de AMDEPANDO

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye una de las herramientas diagnósticas centrales del presente trabajo dirigido. Su valor no reside únicamente en la identificación y clasificación de factores internos y externos, sino, fundamentalmente, en la interpretación estratégica de cada uno de ellos y en su conexión con los desafíos concretos que enfrentan los municipios del Departamento de Pando. A continuación, se presenta la matriz FODA ampliada, con las implicaciones estratégicas de cada factor:

Figura 3

Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Representación legítima de los 15 municipios del departamento. Implicación estratégica: AMDEPANDO cuenta con un mandato institucional formal que le otorga capacidad de interlocución ante el gobierno central y organismos de cooperación. F2. Marco normativo sólido (Ley N.º 031, Ley N.º 482, Ley N.º 540). Implicación estratégica: La base legal existente facilita la planificación y la	D1. Alta rotación de personal técnico. Implicación estratégica: La pérdida recurrente de personal calificado interrumpe la continuidad de procesos clave, genera duplicación de esfuerzos y dificulta la institucionalización del conocimiento. Se requiere urgentemente un sistema de gestión del conocimiento y un plan de retención de talentos. D2. Ausencia de sistemas digitales para gestión documental y seguimiento del PEI.

rendición de cuentas, otorgando legitimidad a las decisiones institucionales. F3. Experiencia acumulada en asistencia técnica municipal (desde 1999). Implicación estratégica: El conocimiento del territorio pandino y de sus actores municipales es un activo intangible difícil de replicar por otras instancias. F4. Incremento del 45% en la participación activa del personal durante la elaboración del PEI 2025-2029. Implicación estratégica: Este dato refleja una mayor apropiación institucional del proceso de planificación, lo que favorece la implementación efectiva de las acciones estratégicas.	Implicación estratégica: La dependencia de procesos manuales limita la oportunidad y calidad de la información para la toma de decisiones, incrementando el riesgo de errores e ineficiencias. D3. Débil coordinación con las unidades técnicas municipales. Implicación estratégica: Sin mecanismos formales de articulación intermunicipal, los ejes estratégicos del PEI corren el riesgo de quedar circunscritos a la sede central sin impacto territorial real.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Disponibilidad de cooperación técnica y financiera internacional para el fortalecimiento municipal. Implicación estratégica: Organismos como PNUD, BID y GIZ han identificado a Pando como región prioritaria para intervenciones de desarrollo territorial, abriendo ventanas de financiamiento concretas.	A1. Alta Rotación de personal técnico en los municipios del departamentos de pando. Implicación estratégica: La rotación constante del personal, especialmente en municipios como Cobija, Porvenir y Sena, genera discontinuidad en los procesos de planificación participativa, afectando la sostenibilidad de las acciones institucionales. Estrategia propuesta:

O2. Marco del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE - Ley N.º 777) que exige alineación de instrumentos municipales. Implicación estratégica: La obligatoriedad de contar con PEI actualizados y articulados al PDES y PTDI posiciona a AMDEPANDO como facilitador estratégico indispensable para los municipios.	Implementar mecanismos de sistematización de información y transferencia de conocimiento institucional que permitan dar continuidad a los procesos, independientemente de los cambios de personal. A2. Centralismo fiscal que limita la autonomía financiera de los municipios pequeños. Implicación estratégica: La dependencia del coparticipación tributaria y los fondos IDH restringe la capacidad de ejecución de proyectos estratégicos identificados en el PEI, exigiendo a AMDEPANDO una gestión activa de fuentes de financiamiento alternativas.
---	---

Fuente: elaboración propia

Síntesis estratégica del FODA

La lectura cruzada del FODA revela una institución con fortalezas normativas y de representatividad suficientes para liderar procesos de desarrollo municipal, pero con vulnerabilidades operativas que amenazan la sostenibilidad de sus logros. La amenaza más crítica —la rotación de personal tanto en AMDEPANDO como en los municipios miembros— exige una respuesta sistémica que vaya más allá de la capacitación puntual: se requiere la creación de un sistema institucional de gestión del conocimiento, que incluya manuales de procedimientos, repositorios digitales de decisiones clave y protocolos de transferencia de funciones. Esta necesidad de sistematización urgente representa, paradójicamente, la mayor oportunidad de diferenciación y valor agregado que AMDEPANDO puede aportar a sus municipios asociados.

2.2.2. Diagnóstico como insumo para la planificación estratégica

El diagnóstico organizacional es un insumo fundamental para la planificación estratégica, ya que proporciona la información necesaria para formular objetivos realistas y establecer estrategias pertinentes. Permite a la organización comprender su contexto interno y externo, identificar los problemas prioritarios, las capacidades existentes y las brechas a superar, lo cual es esencial para el diseño de un Plan Estratégico Institucional efectivo y coherente con la realidad de la institución (Gray & Larson, 2009).

2.3. Monitoreo y Evaluación Estratégica

2.3.1. Fundamentos del monitoreo y evaluación (M&E) en organizaciones públicas

El monitoreo y evaluación (M&E) en organizaciones públicas son procesos sistemáticos y continuos que buscan rastrear el progreso de las actividades y el logro de los objetivos estratégicos, así como valorar el desempeño y los resultados alcanzados. Los fundamentos del M&E radican en la necesidad de mejorar la “toma de decisiones, optimizar la asignación de recursos, fomentar la rendición de cuentas y asegurar la transparencia en la gestión pública” (Cohen & Martínez, 2004, p. 298). Permiten identificar desviaciones a tiempo y realizar ajustes para asegurar la consecución de las metas.

2.3.2. Indicadores de gestión: definición, tipos, utilidad

Los indicadores de gestión son “instrumentos de medición que permiten cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de los procesos” (Cohen & Martínez, 2004, p. 26). Su definición implica la relación entre dos o más variables que reflejan un aspecto específico del desempeño. Se pueden clasificar en:

- **De eficiencia:** Miden la relación entre los insumos y los productos (ej. costo por servicio).
- **De eficacia:** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos (ej. porcentaje de metas alcanzadas).

- **De calidad:** Evalúan el nivel de satisfacción de los usuarios o la adhesión a estándares (ej. número de quejas).
- **De economía:** Relacionan los costos con los resultados esperados.
- **De impacto:** Miden los “cambios a largo plazo generados por las intervenciones” (Cohen & Martínez, 2004, p. 26). Su utilidad radica en que facilitan el seguimiento, la evaluación, la identificación de áreas de mejora y la rendición de cuentas.

2.3.3. Buenas prácticas en M&E para planes estratégicos institucionales

Las buenas prácticas en Monitoreo y Evaluación (M&E) para planes estratégicos institucionales incluyen la vinculación clara entre los “indicadores y los objetivos estratégicos, la definición de metas realistas y medibles, la recopilación periódica y sistemática de datos, el uso de herramientas tecnológicas para el procesamiento y análisis de la información”, y la difusión transparente de los resultados a los stakeholders (Cohen & Martínez, 2004, p. 299). Además, es fundamental que los resultados del M&E retroalimenten el proceso de planificación y toma de decisiones, promoviendo un ciclo de mejora continua.

2.4. Participación y Gobernanza Local

2.4.1. Importancia de la participación municipal en procesos de planificación

La participación ciudadana en los procesos de planificación municipal es esencial para la construcción de políticas públicas legítimas, inclusivas y efectivas. Permite incorporar las “necesidades, prioridades y perspectivas de la comunidad en la formulación de planes y proyectos”, lo que aumenta su pertinencia y sostenibilidad (Cohen & Martínez, 2004, p. 11). La participación fomenta la corresponsabilidad, fortalece la democracia local y mejora la gobernabilidad al generar consenso y apoyo social para las iniciativas de desarrollo.

2.4.2. Gobernanza y concertación intergubernamental

La gobernanza local se refiere a la “interacción entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado en la toma de decisiones y la gestión de los asuntos públicos a nivel municipal” (Cohen & Martínez, 2004, p. 62). La concertación intergubernamental es un componente clave de la

gobernanza, implicando la coordinación y colaboración entre diferentes niveles de gobierno (nacional, departamental, municipal) para abordar desafíos complejos y maximizar el impacto de las políticas públicas. Este enfoque busca la articulación de esfuerzos y recursos para lograr objetivos compartidos de desarrollo.

2.4.3. Rol de actores claves: AMDEPANDO, FAM, gobiernos municipales

En el contexto boliviano, actores como la Asociación de Municipios del Departamento de Pando (AMDEPANDO), la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM) y los propios gobiernos municipales desempeñan roles clave en la participación y gobernanza local.

- **Gobiernos Municipales:** Son los principales responsables de la gestión local, la provisión de servicios y la promoción del desarrollo en sus jurisdicciones (Project Management Institute, 2013).
- **AMDEPANDO y FAM:** Actúan como plataformas de coordinación, representación y capacitación para los municipios. La FAM, a nivel nacional, y AMDEPANDO, a nivel departamental, articulan las demandas municipales, promueven la descentralización, el fortalecimiento institucional y la gestión autónoma, facilitando el diálogo con el gobierno central y otros actores (Pareja, 2012).

2.5. Normativa Aplicable en Bolivia

Marco legal que regula la gestión municipal: La gestión municipal en Bolivia se rige por un marco legal amplio y específico que establece sus competencias, estructura, y procedimientos. Los pilares de esta normativa incluyen:

- **Constitución Política del Estado (2009):** Es la norma suprema que consagra el régimen autonómico departamental, regional, municipal e indígena originario campesino, estableciendo las bases del Estado boliviano y las autonomías territoriales. Define las competencias y atribuciones generales de los gobiernos municipales (Constitución Política del Estado, 2009).

- **Ley Marco de Autonomías y Descentralización N.º 031 (LMAD):** Esta ley desarrolla el régimen de autonomías establecido en la Constitución, definiendo el marco institucional y competencial de las entidades territoriales autónomas, incluyendo los municipios. Regula la transferencia de competencias y recursos, y establece los principios de la gestión autonómica (Ley Marco de Autonomías y Descentralización N.º 031, 2010).
- **Ley N.º 482 de Gobiernos Autónomos Municipales:** Esta ley especifica la organización, atribuciones y funcionamiento de los gobiernos autónomos municipales, su régimen económico y financiero, y los mecanismos de participación y control social (Ley N.º 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014).
- **Ley N.º 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE):** Establece el marco para la planificación integral del desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia, incluyendo los niveles subnacionales. Regula los instrumentos de planificación como el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI), a los que deben alinearse los PEI municipales (Ley N.º 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado, 2016).
- **Otras normativas relevantes:** Incluyen leyes de régimen electoral, leyes de uso de suelos, normativas ambientales, de contrataciones estatales, y aquellas específicas para la gestión de recursos naturales o sectores productivos.

Aplicación práctica de esta normativa en la elaboración del PEI

La normativa boliviana es fundamental en la elaboración práctica de un PEI, ya que define los límites, las responsabilidades y los procedimientos que deben seguir las asociaciones y gobiernos municipales. El PEI debe estar en armonía con la Constitución y las leyes de autonomías y planificación, asegurando la legalidad y legitimidad del plan. La Ley N.º 777, por ejemplo, exige que los planes municipales se alineen con el PDES y los PTDI departamentales, garantizando la coherencia multinivel de la planificación (Ley N.º 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado, 2016). La Ley N.º 482, por su parte, establece las bases para la estructura organizativa y las competencias municipales que se deben reflejar en la formulación de objetivos y acciones del PEI.

PEI AMDEPANDO 2025-2029 vs. Marco Normativo Boliviano

De acuerdo con la normativa nacional en materia de participación ciudadana y planificación pública, se establece la obligatoriedad de incorporar mecanismos participativos en la gestión institucional.

No obstante, los resultados evidencian que su implementación es parcial, debido a limitaciones técnicas, operativas y territoriales, lo que genera una brecha entre lo establecido en el marco normativo y su aplicación en la práctica.

En este sentido, el modelo propuesto busca contribuir a cerrar dicha brecha, fortaleciendo la articulación entre normativa y gestión territorial.

La siguiente tabla establece dicha vinculación de forma explícita:

Figura 4

Tabla de Alineación: PEI AMDEPANDO 2025-2029 vs. Marco Normativo Boliviano

Eje del PEI	Norma vinculada	Artículo / Mandato específico
Fortalecimiento Institucional	Ley N.º 482 (2014)	Art. 6, 25: competencias de los GAM en materia de planificación y administración pública.
Proceso Asociativo Municipal	Ley N.º 540 (2014)	Art. 3-5: financiamiento y funciones del Sistema Asociativo Municipal (SAM).
Desarrollo Municipal Sostenible	Ley N.º 777 / SPIE (2016)	Art. 8, 9: articulación del PEI con el PDES y los PTDI departamentales.
Gobernanza y Autonomía Municipal	Ley N.º 031 / LMAD (2010)	Art. 7, 36: principios de coordinación y concertación intergubernamental.
Transparencia y Rendición de Cuentas	Ley N.º 1178 / SAFCO (1990)	Art. 3, 27: obligatoriedad de planificación, control interno y rendición pública de resultados.

Innovación y Tecnología Municipal	Agenda Patriótica / Ley N.º 650	Meta 6: soberanía científica y tecnológica aplicada a la gestión pública local.
-----------------------------------	---------------------------------	---

Fuente: elaboración propia

Análisis de la articulación normativa del PEI AMDEPANDO con la Ley N.º 777

La Ley N.º 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) es el instrumento normativo más determinante para la elaboración del PEI de AMDEPANDO, ya que establece la obligatoriedad de que todos los instrumentos de planificación del nivel subnacional se articulen verticalmente con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y horizontalmente con los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI). Esta articulación no es meramente formal: implica que los objetivos estratégicos del PEI deben poder trazarse hasta contribuciones concretas a las metas del PDES.

En el caso del PEI AMDEPANDO 2025-2029, esta articulación se materializa de la siguiente manera: el eje de 'Desarrollo Municipal Sostenible' se alinea con el Pilar 6 del PDES (soberanía productiva y economía plural), el eje de 'Gobernanza y Autonomía Municipal' responde al Pilar 2 (Estado democrático y soberanía política), y el eje de 'Innovación y Tecnología Municipal' contribuye al Pilar 5 (soberanía comunitaria). Esta trazabilidad normativa dota al PEI de legitimidad técnica y política, facilitando el acceso a recursos del Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF) y otros mecanismos de financiamiento condicionados a la coherencia planificadora.

La Ley N.º 482, por su parte, establece las competencias exclusivas y concurrentes de los Gobiernos Autónomos Municipales, que son precisamente los beneficiarios de la asistencia técnica de AMDEPANDO. El conocimiento detallado de estas competencias es indispensable para que AMDEPANDO diseñe servicios técnicos que fortalezcan las capacidades municipales en áreas donde los GAM tienen atribuciones específicas, evitando intervenciones que invadan competencias de otros niveles del Estado o que generen dependencia en lugar de fortalecimiento autónomo.

CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Plan Estratégico Institucional 2025 – 2029 Asociación de Municipios del Departamento de Pando AMDEPANDO

Una de las principales actividades realizadas en esta Modalidad de Graduación, las cuales e pueden evidenciar en los 3 Informes de Trabajo Dirigido, suscritos por el Dr. Cristhian Zuleta, Director Ejecutivo de AMDEPANDO, fue mi participación en forma conjunta con el personal de AMDEPANDO en el proceso de elaboración de del Plan Estratégico Institucional 2025 – 2029 de AMDEPANDO, documento que se presenta en Anexo a continuación, se expone los Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicas:

Tabla 3

Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicas

Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas
Liderar y representar el proceso asociativo municipal	Fortalecimiento de los gobiernos autónomos municipales de Pando.	a. Elaborar una agenda departamental conjunta con los municipios. b. Desarrollar procesos de concertación y coordinación entre AMDEPANDO y las alcaldías. c. Elaborar propuestas de políticas públicas municipales. d. Desarrollar una estrategia de representación y gestión institucional.
Fortalecimiento Institucional	Mejorar la gestión administrativa y operativa de AMDEPANDO.	a. Implementar procesos administrativos estandarizados. b. Capacitar al personal en gestión pública, liderazgo y transparencia. c. Modernizar los sistemas de información y comunicación institucional. d. Actualizar el reglamento interno y manuales de funciones.

Desarrollo Municipal Sostenible	Promover el desarrollo económico, productivo y ambiental sostenible de los municipios.	a. Impulsar proyectos productivos sostenibles en coordinación con los gobiernos municipales. b. Fomentar la educación ambiental y la gestión de residuos sólidos. c. Promover el uso responsable de los recursos naturales. d. Gestionar alianzas con instituciones para el financiamiento de proyectos de desarrollo local.
Gobernanza y Autonomía Municipal	Fortalecer la autonomía y gobernabilidad de los gobiernos municipales.	a. Asesorar en la elaboración y actualización de cartas orgánicas municipales. b. Promover la participación ciudadana en la gestión pública. c. Impulsar programas de formación en gestión pública y liderazgo. d. Gestionar convenios de cooperación técnica con entidades públicas y privadas.
Transparencia y Rendición de Cuentas	Garantizar la transparencia y participación en la gestión institucional y municipal.	a. Implementar mecanismos de rendición de cuentas periódicas. b. Fomentar la cultura de la transparencia en todos los niveles de gestión. c. Difundir los resultados de la gestión a través de medios accesibles. d. Promover espacios de participación ciudadana en el control social.
Innovación y Tecnología Municipal	Incorporar herramientas tecnológicas para optimizar la gestión institucional y municipal.	a. Desarrollar plataformas digitales para la gestión documental y administrativa. b. Implementar sistemas de monitoreo de proyectos y servicios municipales. c. Capacitar al personal en competencias digitales. d. Promover el uso de software libre y soluciones tecnológicas locales.

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
Área de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera Contaduría Pública



MODALIDAD DE GRADUACIÓN

TRABAJO DIRIGIDO

3.2. Informe No. 001/2026

A : Ing. Sergio Condori Crispín
DIRECTOR DE AREA DE CS. ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

VIA : Lic. Samuel Domínguez Villanueva
DIRECTOR CARRERA CONTADURIA PUBLICA

VIA : Lic. Christian Zuleta Sánchez
DIRECTOR EJECUTIVO AMDEPANDO

ASUNTO : **INFORME DEL PRIMER MES DE TRABAJO DIRIGIDO**

FECHA : del 07 de enero 2026 al 28 de enero del 2026

Sirva la presente para saludarle cordialmente, y a la vez para informar que se realizó 160 horas lectivas durante el mes enero en la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) realizando actividades por lo que remito el primer informe correspondiente: del 07 al 28 de enero del 2026 de acuerdo a detalle:

A continuación, el detalle de actividades realizadas:

Fecha (2026)	Día	Actividad realizada	Productos generados	Material utilizado	Observaciones
07/01/2026	Miércoles	Inducción general sobre funciones de AMDEPANDO, presentación del equipo y orientación sobre el PEI	Registro de inducción, cronograma tentativo de actividades	Cuaderno, bolígrafo, carpeta institucional	8 horas de trabajo

08/01/2026	Jueves	Revisión documental del PEI vigente (2021-2025), diagnóstico institucional previo	Fichas de revisión documental	Computadora, archivo PEI PDF, cuaderno	Revisión técnica del documento institucional
09/01/2026	Viernes	Apoyo en organización de archivos físicos y digitales de planificación institucional	Inventario de documentos PEI y PDMs	Archivador, etiquetas, PC institucional	8 horas continuas
12/01/2026	Lunes	Participación en reunión de socialización del PEI con equipo técnico interno	Acta de reunión, lista de participantes	Laptop, hoja de actas	Discusión sobre eje estratégico n°1
13/01/2026	Martes	Sistematización de observaciones al PEI por técnicos municipales	Matriz comparativa	Word, Excel	Actividad supervisada
14/01/2026	Miércoles	Revisión y sistematización de POA 2023-2024	Matriz de seguimiento	Computadora, hojas de cálculo	Inicio del análisis de consistencia
15/01/2026	Jueves	Análisis de alineación del POA con el PEI	Cuadro de análisis	Cuaderno, Excel, PEI	Identificación de brechas
16/01/2026	Viernes	Apoyo en elaboración de borrador de diagnóstico institucional 2025	Documento preliminar	Word, bibliografía, informe PEI	Redacción inicial
19/01/2026	Lunes	Revisión normativa aplicable a planificación municipal (Leyes 031, 482, DS 214, etc.)	Compendio normativo	Normas impresas/digitales	Actividad documental

20/01/2026	Martes	Elaboración de matriz FODA institucional	Matriz FODA validada	Excel, PowerPoint	Taller interno
21/01/2026	Miércoles	Consolidación de información de líneas base del PEI	Informe preliminar	Computadora, base institucional	Sistematización de 6 municipios
22/01/2026	Jueves	Propuesta de indicadores para seguimiento del PEI	Matriz de indicadores	Excel, documentos de referencia	Coordinación con planificación
23/01/2026	Viernes	Reunión de validación de indicadores con directores técnicos	Acta, versión ajustada	Laptop, proyector	Aporte en diseño de KPI
26/01/2026	Lunes	Revisión de metodología de evaluación del PEI	Documento comparado	Documentos previos, artículos	Análisis cualitativo
27/01/2026	Martes	Redacción de informe técnico de avance del PEI 2024	Borrador de informe	Word, PC institucional	Remitido para revisión
28/01/2026	Miércoles	Presentación oral del trabajo realizado	Presentación institucional	Laptop, proyector	Exposición de resultados preliminares

Con este motivo, me despido de Ud., no sin antes expresarle mis consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Lic. Christian Zuleta Sánchez
DIRECTOR EJECUTIVO AMDEPANDO
SUPERVISOR

-
- **Modalidad de Graduación:** Trabajo Dirigido
 - **Dirección de Carrera:** Contaduría Pública
 - **Dirección de Área:** Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras ACEF
 - **Docente Tutor de Modalidad de Graduación:** Lic. Susana Choque Caguana



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
Área de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera Contaduría Pública



MODALIDAD DE GRADUACIÓN

TRABAJO DIRIGIDO

3.3. Informe No. 002/2026

A : Ing. Sergio Condori Crispín
DIRECTOR DE AREA DE CS. ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

VIA : Lic. Samuel Domínguez Villanueva
DIRECTOR CARRERA CONTADURIA PUBLICA

VIA : Lic. Christian Zuleta Sánchez
DIRECTOR EJECUTIVO AMDEPANDO

ASUNTO : **INFORME DEL PRIMER MES DE TRABAJO DIRIGIDO**

FECHA : del 30 de enero al 20 de febrero del 2025

Sirva la presente para saludarle cordialmente, y a la vez para informar que se realizó 160 horas lectivas durante el mes enero en la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) realizando actividades por lo que remito el primer informe correspondiente: del 30 de enero al 20 de febrero del 2026 de acuerdo a detalle:

Fecha (2026)	Día	Actividad realizada	Productos generados	Material utilizado	Observaciones
30/01/2026	Viernes	Coordinación para la implementación de acciones del eje estratégico “Fortalecimiento Institucional”	Cronograma operativo PEI eje 1	Computadora, cuaderno, documentos PEI	Actividad orientada por técnico institucional
02/02/2026	Lunes	Participación en taller de socialización del PEI con técnicos municipales (zona norte)	Lista de participantes, acta del taller	Laptop, proyector, hoja de asistencia	Taller facilitado en coordinación con AMDEBENI

03/02/2026	Martes	Apoyo en la sistematización de aportes técnicos obtenidos en el taller	Documento resumen de aportes	Word, actas del taller, cuaderno	8 horas de trabajo técnico
04/02/2026	Miércoles	Elaboración de matriz de ajustes estratégicos sugeridos por municipios	Matriz PEI con sugerencias	Hoja de cálculo, documentos escaneados	Ajustes clave al Eje 2
05/02/2026	Jueves	Seguimiento al avance de actividades PEI en municipios priorizados (Cobija, Porvenir)	Informe de avance	Excel, documentos de seguimiento	Visitas virtuales y telefónicas
06/02/2026	Viernes	Apoyo en elaboración de informe del eje “Gestión Pública Transparente”	Documento parcial de resultados	Word, actas de seguimiento	Redacción y revisión normativa
09/02/2026	Lunes	Reunión interinstitucional con municipios para presentar resultados del eje 3 del PEI	Acta de reunión	Laptop, guion de presentación	Actividad técnico-operativa
10/02/2026	Martes	Sistematización de compromisos institucionales adquiridos	Documento de compromisos firmados	Documentos escaneados, Word	Revisión con dirección ejecutiva
11/02/2026	Miércoles	Actualización del cronograma de actividades PEI (gestión 2025)	Cronograma actualizado	Excel, planillas previas	Enlace con Dirección Técnica
12/02/2026	Jueves	Revisión técnica del plan de fortalecimiento de capacidades municipales	Matriz técnica municipal	Ficha técnica, documentos de planificación	Aporte en administración municipal
13/02/2026	Viernes	Elaboración de propuesta de taller sobre normativa y gestión pública	Propuesta metodológica	Word, normativa	Enviada a revisión técnica
16/02/2026	Lunes	Coordinación logística y convocatoria a taller municipal en Cobija	Carta de invitación, cronograma	Oficios, listas de contactos	Contacto con autoridades
17/02/2026	Martes	Taller sobre gestión administrativa y rendición pública	Registro fotográfico, lista, acta	Laptop, proyector, trípticos	Buena participación

18/02/2026	Miércoles	Sistematización de evaluación del taller	Informe de evaluación, matriz	Encuestas, Word, Excel	Revisión con supervisor
19/02/2026	Jueves	Elaboración del informe técnico final del taller	Informe final	Word, resultados sistematizados	Entregado a AMDEPANDO
20/02/2026	Viernes	Cierre operativo y entrega consolidada de productos PEI	Carpeta final de documentos	PC institucional, archivos PEI	Cierre del periodo y archivo formal

Con este motivo, me despido de Ud., no sin antes expresarle mis consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Lic. Christian Zuleta Sánchez
DIRECTOR EJECUTIVO AMDEPANDO
SUPERVISOR

-
- **Modalidad de Graduación:** Trabajo Dirigido
 - **Dirección de Carrera:** Contaduría Pública
 - **Dirección de Área:** Ciencias Económicas Administrativas y Financieras ACEF
 - **Docente Tutor de Modalidad de Graduación:** Lic. Susana Choque Caguana



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
Área de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera Contaduría Pública



MODALIDAD DE GRADUACIÓN

TRABAJO DIRIGIDO

3.4. Informe No. 003/2026

A : Ing. Sergio Condori Crispín
DIRECTOR DE AREA DE CS. ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

VIA : Lic. Samuel Domínguez Villanueva
DIRECTOR CARRERA CONTADURIA PUBLICA

VIA : Lic. Christian Zuleta Sánchez
DIRECTOR EJECUTIVO AMDEPANDO

ASUNTO : **INFORME DEL PRIMER MES DE TRABAJO DIRIGIDO**

FECHA : del 24 de febrero al 31 de marzo del 2026

Sirva la presente para saludarle cordialmente, y a la vez para informar que se realizó 160 horas lectivas durante el mes enero en la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) realizando actividades por lo que remito el primer informe correspondiente: del 24 de febrero al 31 de marzo del 2025 de acuerdo a detalle:

Fecha (2026)	Día	Actividad realizada	Productos generados	Material utilizado	Observaciones
24/02/2026	Martes	Revisión del sistema de indicadores institucionales para evaluar avance del PEI (2024)	Informe técnico inicial	PC institucional, planillas, cuaderno	Se identifican 8 indicadores críticos

25/02/2026	Miércoles	Sistematización de reportes institucionales de 2024	Base de datos preliminar	Archivos PDF, Excel, cuaderno	Actividad documental supervisada
26/02/2026	Jueves	Construcción de matriz de monitoreo del PEI	Matriz de seguimiento	Hoja de cálculo, documentos PEI	Clasificación por eje y meta
27/02/2026	Viernes	Coordinación para recepción de informes municipales	Cronograma de recolección	Carta de solicitud, Excel	Contacto interinstitucional
02/03/2026	Lunes	Validación interna de avances del PEI	Acta y minuta técnica	Acta digital, laptop	Liderado por Dirección Ejecutiva
03/03/2026	Martes	Revisión de manuales de procedimiento	Ficha de análisis de riesgos	Manuales, Word, resaltador	Enlace con control interno
04/03/2026	Miércoles	Redacción del informe de evaluación del PEI 2024	Documento estructurado	Word, PEI, datos internos	En revisión técnica
05/03/2026	Jueves	Taller interno de análisis de resultados 2024	Informe técnico y acta	Laptop, proyector	Participación activa
06/03/2026	Viernes	Actualización de matriz de monitoreo	Matriz ajustada	Excel, documentos fuente	Actividad técnica individual
09/03/2026	Lunes	Diseño de propuestas de mejora institucional	Documento preliminar	Word, referencias	Entregado a supervisión

10/03/2026	Martes	Preparación de presentación para directorio de AMDEPANDO	Diapositivas institucionales	PowerPoint, laptop	Revisión técnica previa
11/03/2026	Miércoles	Revisión de reportes financieros del PEI	Ficha financiera	Excel, documentos contables	Supervisión contable
12/03/2026	Jueves	Evaluación del cumplimiento de metas PEI en municipios piloto	Informe por municipio	Word, entrevistas	Actividad semipresencial
13/03/2026	Viernes	Consolidación del informe final de evaluación 2024	Documento consolidado	PC institucional	Para presentación oficial
16/03/2026	Lunes	Sistematización de lecciones aprendidas	Documento de sistematización	Word, notas	Revisión institucional
17/03/2026	Martes	Revisión de actas y documentos de auditoría externa	Resumen de hallazgos	PDF, cuaderno técnico	Soporte para validación PEI
18/03/2026	Miércoles	Revisión técnica final del informe de control institucional	Documento validado	Word, PC institucional	Aprobado por Dirección
19/03/2026	Jueves	Elaboración de versión ejecutiva del informe	Resumen ejecutivo	Word, formato institucional	Para socialización
20/03/2026	Viernes	Preparación de presentación para rendición pública	Presentación oficial	Proyector, laptop	Coordinación comunicación

23– 27/03/2026	L–V	Apoyo logístico en jornadas de Rendición Pública de Cuentas	Registros, listas, informes	Cámara, laptop, documentos	Actividad continua
30/03/2026	Lunes	Cierre del periodo de monitoreo y retroalimentación	Informe final	Word, cronograma	Retroalimentación positiva
31/03/2026	Martes	Ajustes finales y entrega consolidada del PEI	Paquete documental final	PC institucional	Cierre del mes operativo

Con este motivo, me despido de Ud., no sin antes expresarle mis consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Lic. Christian Zuleta Sánchez

DIRECTOR EJECUTIVO AMDEPANDO

SUPERVISOR

- **Modalidad de Graduación:** Trabajo Dirigido
- **Dirección de Carrera:** Contaduría Pública
- **Dirección de Área:** Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras ACEF
- **Docente Tutor de Modalidad de Graduación:** Lic. Susana Choque Caguana

Se certifica que durante los seis meses de ejecución del Trabajo Dirigido (enero-junio 2025), la estudiante Rosalía Caballero Quisbert realizó aportes significativos a AMDEPANDO, cumpliendo con 600 horas de trabajo práctico supervisado. Su desempeño fue profesional, técnicamente competente, y sus contribuciones fueron utilizadas directamente para fortalecer procesos de planificación, monitoreo y evaluación institucional.

Resultados obtenidos:

Planificación Estratégica: Formulación participativa del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2029, estructurado en seis líneas estratégicas plenamente alineadas con el marco normativo boliviano vigente.

Diagnóstico y Control: Consolidación de un análisis FODA institucional validado, junto con el diseño de matrices de seguimiento y la definición de líneas base para el control de gestión.

Monitoreo de Impacto: Implementación de un sistema integral de indicadores (cuantitativos y cualitativos) para la medición de resultados.

Hitos de Avance: Conclusión y entrega de tres informes de avance correspondientes al primer trimestre de 2025 (enero, febrero y marzo).

Gestión del Talento: Fortalecimiento del compromiso organizacional, logrando un incremento del 45% en la participación activa del personal administrativo y técnico.

Vinculación Territorial: Ejecución exitosa de talleres municipales con altos niveles de convocatoria y concurrencia de actores clave.

Análisis Comparativo de Resultados

La evaluación rigurosa de un Plan Estratégico Institucional no puede limitarse a describir lo ejecutado; debe contrastar sistemáticamente los resultados obtenidos con los resultados esperados, identificar las brechas entre ambos y explicar los factores que determinaron el grado de cumplimiento. A continuación, se presenta dicho análisis para las principales metas del PEI 2025-2029 durante el período del Trabajo Dirigido (enero-marzo 2026):

Figura 5

Matriz comparativa de los resultados de cumplimiento

Objetivo / Actividad	Meta planificada	Resultado obtenido	Grado de cumplimiento
Participación activa del personal en el proceso de planificación estratégica	Incrementar la participación en un 30% respecto al proceso PEI 2021-2025	Incremento del 45% en participación activa (12 de 12 funcionarios incorporados al proceso)	150% de la meta — Superado
Socialización del PEI con técnicos municipales	Taller de socialización con técnicos de los 15 municipios	Taller realizado con técnicos de 8 municipios (zona norte y Cobija). 7 municipios sin cobertura presencial	53% — Parcialmente cumplido
Elaboración de matriz de indicadores institucionales	Definir al menos 15 indicadores SMART por eje estratégico	Se identificaron 8 indicadores críticos; la matriz requiere validación para los ejes 3 y 4	53% — En proceso

Sistematización de compromisos intermunicipales	Actas firmadas con los 15 municipios sobre compromisos PEI	Se sistematizaron y firmaron compromisos con 6 municipios priorizados (Cobija, Porvenir y 4 adicionales)	40% — Parcialmente cumplido
Revisión y actualización del marco normativo	Compendio normativo actualizado (Leyes 031, 482, 777 y otras)	Compendio elaborado y validado internamente	100% — Cumplido

Fuente: elaboración propia

Análisis del indicador de participación

El análisis de resultados evidencia un incremento del 45% en la participación de actores municipales, en comparación con la gestión anterior.

Este resultado puede explicarse por la implementación de talleres territoriales y el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional, lo cual permitió una mayor articulación entre los diferentes actores involucrados.

Sin embargo, este logro también presenta limitaciones, ya que depende en gran medida de factores operativos como la disponibilidad de personal técnico, recursos logísticos y condiciones territoriales, lo que evidencia la necesidad de consolidar estos avances mediante mecanismos institucionales más sostenibles.

Adicionalmente, como referencia comparativa sectorial, estudios sobre planificación participativa en asociaciones municipales bolivianas (Pareja, 2012; FAM Bolivia, 2019) indican que el promedio de participación activa del personal en procesos de elaboración de PEI es del 40-50% del total de funcionarios. El resultado de AMDEPANDO (100% de funcionarios incorporados al proceso) supera ampliamente ese benchmark, lo que constituye un indicador relevante de la calidad del proceso participativo implementado.

Análisis de desviaciones

Asimismo, se identifican desviaciones en el cumplimiento de algunos objetivos, debido a factores como:

- Dificultades de acceso territorial
- Limitada capacidad técnica de ciertos municipios
- Cambios frecuentes en el personal

En primer lugar, la variable de alcance territorial fue la principal limitante para los objetivos que requerían presencia en municipios alejados de Cobija. La dispersión geográfica del Departamento de Pando —con municipios ubicados a más de 200 km de la capital departamental, en muchos casos sin carretera pavimentada— impidió la cobertura presencial completa de los talleres de socialización. Esta restricción estructural es inherente al contexto amazónico y no representa un fracaso metodológico, sino una realidad a considerar en la planificación de futuras intervenciones, priorizando modalidades virtuales e híbridas.

En segundo lugar, la variable de capacidad técnica interna explica el alto cumplimiento de los objetivos relacionados con elaboración documental y revisión normativa. Las actividades que dependían principalmente del equipo técnico de AMDEPANDO —como la elaboración de la matriz FODA, la revisión normativa y la construcción del compendio legal— alcanzaron niveles de cumplimiento del 100%, evidenciando que el personal tiene las competencias necesarias para estas tareas cuando dispone de metodología clara y acompañamiento sistemático.

En tercer lugar, la variable de rotación institucional explica la brecha en la sistematización de compromisos intermunicipales. En cuatro de los municipios con los que no se logró formalizar compromisos durante el período, se produjeron cambios de personal técnico responsable, lo que reinició los procesos de coordinación desde cero. Este hallazgo refuerza la urgencia de implementar sistemas de gestión del conocimiento y protocolos de transferencia mencionados en el análisis FODA.

Modelo de Articulación Municipal Participativa (MAMP) — Propuesta Metodológica para AMDEPANDO

La aplicación de metodologías estándar de planificación estratégica a organizaciones de naturaleza asociativa e intermunicipal presenta limitaciones evidentes: los modelos convencionales de PEI han sido diseñados para organizaciones verticales con un único nivel de gobierno, sin contemplar la complejidad propia de instancias que deben articular simultáneamente a 15 entidades autónomas con capacidades, recursos y dinámicas políticas heterogéneas. En respuesta a esta limitación, el presente trabajo propone el Modelo de Articulación Municipal Participativa (MAMP), diseñado específicamente para el contexto de AMDEPANDO y replicable en asociaciones municipales del ámbito amazónico boliviano.

Fundamentos del MAMP

El MAMP se distingue del PEI estándar en tres aspectos estructurales. El primero es su naturaleza multinivel: mientras el PEI convencional opera en un único plano institucional, el MAMP reconoce tres niveles de planificación interconectados —el nivel departamental-asociativo (AMDEPANDO como ente articulador), el nivel municipal (cada uno de los 15 GAM como unidad de implementación) y el nivel técnico-operativo (equipos de trabajo que ejecutan acciones transversales). Esta estructura triple permite traducir objetivos estratégicos en acciones concretas para cada nivel, evitando la brecha habitual entre el plan formal y la operación cotidiana.

El segundo aspecto diferenciador es su ciclo de retroalimentación continua. A diferencia del PEI estándar —que típicamente incluye evaluaciones de medio término y final— el MAMP incorpora un ciclo de revisión trimestral obligatorio, donde los representantes técnicos de los municipios informan sobre el avance de compromisos y proponen ajustes al plan. Este mecanismo previene la obsolescencia del instrumento y asegura su pertinencia ante los cambios del contexto político y presupuestario municipal.

El tercer elemento propio del MAMP es el Sistema de Indicadores de Gestión Municipal Territorial (SIGMT), que se describe a continuación:

Sistema de Indicadores de Gestión Municipal Territorial (SIGMT)

El SIGMT es una herramienta de medición diseñada para capturar simultáneamente el desempeño institucional de AMDEPANDO y el impacto de sus acciones en la gestión de los municipios asociados. Se organiza en cuatro dimensiones:

Dimensión 1 — Desempeño institucional de AMDEPANDO: Mide la eficiencia operativa interna (cumplimiento de actividades planificadas, ejecución presupuestaria, calidad de productos técnicos generados).

Dimensión 2 — Alcance de la asistencia técnica: Mide la cobertura municipal de las intervenciones (número de municipios atendidos, frecuencia de asistencia, satisfacción de los equipos técnicos municipales).

Dimensión 3 — Impacto en la gestión municipal: Mide cambios observables en la capacidad de gestión de los municipios asociados (mejora en la formulación de proyectos, incremento en la ejecución presupuestaria, adopción de herramientas de planificación).

Dimensión 4 — Desarrollo territorial: Mide indicadores de resultado a nivel poblacional (acceso a servicios, calidad de la inversión pública, participación ciudadana en espacios de control social).

La diferencia fundamental del SIGMT respecto a los sistemas de indicadores convencionales reside en su diseño territorial: cada indicador está desagregado por municipio, permitiendo identificar qué municipios muestran mayor respuesta a la asistencia técnica de AMDEPANDO y cuáles requieren intervenciones diferenciadas. Esto convierte al SIGMT en un instrumento de gestión adaptativa, no solo de reporte.

Fases del Modelo de Articulación Municipal Participativa (MAMP)

Fase 1: Diagnóstico participativo

- Identificación de actores clave
- Levantamiento de necesidades territoriales

Fase 2: Planificación articulada

- Definición de objetivos estratégicos
- Priorización de acciones

Fase 3: Implementación

- Ejecución de talleres participativos
- Coordinación interinstitucional

Fase 4: Seguimiento y evaluación

- Definición de indicadores de gestión
- Evaluación de resultados

Actores involucrados:

- Gobiernos municipales
- Técnicos institucionales
- Actores sociales

Instrumentos:

- Guías de planificación
- Matrices de seguimiento
- Registros de participación

Comparación con el PEI estándar

Figura 6

Análisis comparativo del PEI estándar y el modelo MAMP-AMDEPANDO

Dimensión	PEI Estándar	MAMP — AMDEPANDO
Nivel de análisis	Institucional (una entidad)	Multinivel: asociativo + municipal + operativo
Ciclo de evaluación	Semestral o anual	Trimestral con ajuste participativo
Indicadores	Institucionales (outputs)	Territoriales y de impacto (outcomes)
Participación	Interna (personal de la entidad)	Multinivel (personal + municipios + sociedad civil)
Articulación normativa	Referencial	Explícita y obligatoria por eje

Fuente: elaboración propia

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo dirigido, se implementa una metodología de alcance analítico que permite la observación directa y sistemática de los procedimientos laborales. Esta aproximación metodológica tiene como objetivo principal fortalecer la integración entre los conocimientos teóricos adquiridos en la formación académica y su aplicación práctica en el entorno laboral real.

El enfoque analítico adoptado facilita la comprensión profunda de los procesos organizacionales mediante la observación participativa y el análisis crítico de las prácticas profesionales. Esta metodología proporciona las herramientas necesarias para desarrollar competencias técnicas y profesionales a través de la experiencia práctica supervisada, estableciendo así un vínculo sólido entre la teoría y la práctica profesional.

4.1. Métodos

4.1.1. Método analítico

El método analítico se caracteriza por la descomposición de un todo en sus partes constituyentes, con el fin de examinar cada elemento de manera individual y detallada. Este proceso permite comprender la naturaleza, el origen y la esencia de los fenómenos, así como las relaciones entre sus componentes. Al desglosar un problema o sistema, el investigador puede identificar sus elementos fundamentales, sus interconexiones y cómo funcionan de manera conjunta o separada (Barrero Ticona, 2023). Este método es esencial para estudios que buscan profundizar en la comprensión de las causas, consecuencias y características específicas de un evento o situación.

Este método permitirá descomponer las partes desde el diagnóstico, hasta la conclusión de estrategias de acción organizadas por secciones para su implementación en la Asociación de Municipales de Pando [AMDEPANDO].

4.2. Técnicas

Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos metodológicos y sistemáticos cuyo objetivo es garantizar la operatividad del proceso investigativo. Es decir, obtener mucha información y conocimiento para resolver nuestras preguntas.

Las técnicas de investigación son los procesos e instrumentos utilizados en el abordaje y estudio de un determinado fenómeno, hecho, persona o grupo social. Con estos métodos, los investigadores pueden recopilar, examinar, analizar y exponer la información con la que se han encontrado. Es a partir de estos procesos por los cuales las investigaciones consiguen satisfacer su principal objetivo, que es el de adquirir nuevo conocimiento.

4.2.1. Técnica de Encuesta

La técnica de encuesta es un método de recolección de datos que implica la obtención de información de una muestra de individuos a través de un cuestionario. Este instrumento contiene un conjunto estandarizado de preguntas diseñado para medir variables específicas, opiniones, actitudes o características de la población de interés (Eid Ayala, 2005). Las encuestas pueden administrarse de diversas formas, como entrevistas personales, telefónicas, por correo o en línea, y son especialmente útiles para recolectar datos de grandes grupos de personas de manera eficiente y sistemática.

En el presente trabajo, se administró el instrumento de recolección de datos de cuestionario, de tipo estructurado, a 6 actores clave de la Asociación de Municipalidades de Pando (AMDEPANDO) para evaluar el grado de conocimiento y aceptación de las estrategias propuestas en el PEI: (1) Ejecutivo, (1) Administrador, (1) Secretaria, (2) Técnicos, (1) Chofer.

4.2.2. Técnica de Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos que se basa en la interacción verbal directa entre el investigador y el participante. Su propósito es obtener información detallada sobre experiencias, perspectivas, opiniones y conocimientos del entrevistado (Hernández Sampieri et al., 2014). En el contexto de la investigación cualitativa, las entrevistas suelen ser

semiestructuradas o no estructuradas, lo que permite flexibilidad en las preguntas y una exploración más profunda de los temas emergentes (Penalva Verdú et al., s.f.).

La entrevista cualitativa busca una comprensión profunda del fenómeno estudiado y la comunicación no verbal también puede ser un componente importante a considerar. Para las entrevistas grupales, se las denomina reuniones de grupos focales.

Para el presente trabajo, el objetivo de la reunión focal fue, profundizar la percepción de los participantes sobre los problemas prioritarios del PEI. Los participantes del grupo focal fueron: El ejecutivo de AMDEPANDO (Asociación de Municipalidades de Pando), un Técnico de AMDEPANDO (Asociación de Municipalidades de Pando), un Presidente de la FAM (Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia). La FAM, es una organización que agrupa a los gobiernos autónomos municipales del país, con el objetivo de fortalecer la gestión municipal y promover el desarrollo local.

4.2.3. Técnica documental³³³

La técnica de investigación documental, también conocida como análisis documental, implica la recopilación, selección, análisis y presentación de información obtenida de diversas fuentes documentales (Eid Ayala, 2005). Estas fuentes pueden incluir libros, artículos científicos, informes, estadísticas, registros, archivos históricos, periódicos, y cualquier otro tipo de material escrito o gráfico relevante para el estudio.

Esta técnica es fundamental para la construcción del marco teórico, la contextualización del problema de investigación y la identificación de antecedentes, permitiendo al investigador obtener una visión integral y fundamentada del tema de estudio.

Durante el Trabajo Dirigido en AMDEPANDO, la técnica documental se utilizó como una herramienta clave para recopilar y analizar información escrita relevante. Se revisaron documentos institucionales, normativas, actas, cronogramas y registros administrativos, lo que permitió sustentar las actividades del PEI 2025–2029. Esta técnica fue esencial para la planificación, diagnóstico, implementación y seguimiento del plan estratégico, y complementó otras técnicas como la observación, entrevistas y encuestas. Su uso fortaleció la validez de los resultados y contribuyó al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

4.3. Enfoque

El enfoque cualitativo de investigación se orienta a la exploración profunda y la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, en su contexto natural. A diferencia del enfoque cuantitativo, la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis no necesariamente precede a la recolección y análisis de datos, sino que puede emerger y ajustarse a lo largo del estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

Los datos se recolectan mediante diversas técnicas y métodos que pueden variar durante la investigación, buscando capturar las creencias, fundamentos o experiencias de vida de los participantes asociados con el problema de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

Este enfoque se enfoca en comprender significados, interpretar realidades complejas y describir experiencias subjetivas como el análisis y proyección de estrategias a largo plazo en la Asociación de Municipales de Pando [AMDEPANDO].

Por otro lado, el Componente Cuantitativo de esta investigación se estructura bajo un diseño descriptivo que busca medir y objetivar las variables críticas mediante la recolección de datos numéricos. Este componente permite establecer patrones de comportamiento institucional y validar las percepciones cualitativas a través de evidencia estadística (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para su implementación, se contemplan las siguientes herramientas y fuentes:

- Encuestas estructuradas: Aplicadas a 6 actores clave mediante una escala Likert de 5 puntos, diseñada para cuantificar niveles de acuerdo, satisfacción o frecuencia respecto a la gestión estratégica.
- Indicadores de desempeño institucional: Medición técnica de la eficacia operativa de AMDEPANDO, centrada en el porcentaje de participación de los municipios socios, el grado de cumplimiento de actividades programadas y la capacidad de sistematización de datos técnicos.

- Análisis de datos secundarios: Revisión exhaustiva y procesamiento estadístico de los informes de gestión 2023-2024, con el fin de establecer una línea base comparativa que respalde las proyecciones de la asociación.

Integración Metodológica (Enfoque Mixto)

La combinación de ambos componentes permite una triangulación de datos, donde la profundidad del análisis cualitativo se complementa con la precisión y generalización potencial de los hallazgos cuantitativos. Esta dualidad es fundamental para el diseño de una estrategia de fortalecimiento institucional que sea tanto humana en su comprensión como rigurosa en su fundamentación técnica.

CAPÍTULO V

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

5.1. Cronograma de actividades

Tabla 4

Cronograma de actividades

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				
	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	5s
Establecimiento de las bases teóricas y metodológicas del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO	◆	◆											
Marco Situacional y Diagnóstico													
Identificación de Actores Relevantes			◆	◆									
Diagnóstico Institucional: Análisis Interno y Externo (FODA)			◆	◆									
Evaluación de la Situación Actual			◆	◆									
Análisis FODA				◆	◆								
Valores y Principios Institucionales				◆	◆								
Marco Estratégico													
Visión y Misión					◆	◆							
Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicas 1, 2, 3 y 4						◆	◆						
Modelo de Implementación de Estrategia													
Estructura Organizativa								◆	◆				
Acciones estratégicas y unidades organizacionales responsables									◆	◆			
Seguimiento y Evaluación de PEI													
Seguimiento										◆	◆		
Herramientas e instrumentos para el seguimiento											◆	◆	
Evaluación de medio término y ajuste												◆	◆
Proceso de ajuste del PEI													◆

Fuente: elaboración propia

5.2. Presupuesto

Tabla 5

Presupuesto expresado en bolivianos

Ítem	Detalle	Precio	Cantidad	Subtotal
01	Taxi (transporte)	5	100	500
02	Hojas bond tamaño carta	40	10	400
03	Lapiceros	10	5	50
04	Tinta para impresora	30	6	180
05	Impresora	1500	1	1500
	Total			2630

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Fortalecimiento de competencias profesionales: El Trabajo Dirigido permitió a la estudiante integrar conocimientos teóricos y prácticos, fortaleciendo sus habilidades en planificación, diagnóstico, implementación y monitoreo del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2029, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo institucional de AMDEPANDO.

Apoyo en la planificación estratégica: Se evidenció una participación activa y técnica en la elaboración y ajuste de los componentes del PEI, destacando el uso de herramientas como el análisis FODA, matrices de seguimiento y líneas base, lo que permitió alinear las acciones institucionales con los objetivos estratégicos definidos.

Participación en procesos de monitoreo y evaluación: La implementación de matrices de indicadores y actividades de sistematización permitieron una evaluación más objetiva del avance institucional, brindando insumos importantes para la mejora continua del PEI y para la rendición de cuentas pública.

Contribución en espacios de articulación intermunicipal: Se participó en talleres, reuniones interinstitucionales y actividades de socialización, lo que favoreció la comunicación entre municipios y la incorporación de aportes técnicos al PEI desde una perspectiva colaborativa.

Aporte al fortalecimiento institucional de AMDEPANDO: La colaboración constante en procesos administrativos, técnicos y formativos reflejó un impacto positivo en la capacidad de gestión de la institución, promoviendo una cultura de eficiencia, transparencia y mejora continua.

.

6.2. Recomendaciones

. **Institucionalizar los aprendizajes del trabajo dirigido:** Se sugiere que AMDEPANDO documente y sistematice las buenas prácticas desarrolladas durante el trabajo dirigido, para que sirvan como insumo para futuras actualizaciones del PEI y capacitaciones internas.

- Acción: Documentar buenas prácticas en manual de procedimientos institucional.
- Responsable: Dirección Ejecutiva en coordinación con Unidad de Planificación.
- Plazo: 6 meses (julio-diciembre 2025).
- Indicadores: Manual elaborado; 100% del personal capacitado; 80% procedimientos implementados.

Dar continuidad a la formación técnica: Promover la realización periódica de talleres de actualización normativa y planificación estratégica para el personal de los gobiernos municipales miembros, fortaleciendo capacidades a nivel local.

- Acción: Talleres trimestrales de actualización normativa y planificación estratégica para gobiernos municipales.
- Responsable: Unidad de Capacitación de AMDEPANDO.
- Plazo: Inicio Q2 2025; continuidad permanente.
- Indicadores: Mínimo 4 talleres anuales; 120+ participantes; satisfacción 80%+.

Mejorar los sistemas de monitoreo: Es recomendable fortalecer el sistema de indicadores institucionales con herramientas digitales y metodologías participativas que permitan una medición más precisa y continua de los resultados.

- Acción: Implementar sistema digital de indicadores con tablero de control y metodologías participativas.
- Responsable: Unidad de Planificación con apoyo de área de Tecnología.

- Plazo: Diseño 3 meses; piloto 6 meses; implementación total octubre 2025.
- Indicadores: Base de datos 100%; información 90% actualizada mensualmente; reducción 60% en consolidación.

Fomentar alianzas estratégicas: Se recomienda a AMDEPANDO ampliar sus vínculos con universidades y organismos de cooperación para aprovechar nuevas fuentes de asistencia técnica y recursos para el desarrollo municipal.

- Acción: Ampliar vínculos con universidades, PNUD, BID, OIM para asistencia técnica y financiamiento.
- Responsable: Dirección Ejecutiva.
- Plazo: Gestiones a partir mayo 2025; formalizadas finales 2025.
- Indicadores: Mínimo 3 alianzas formalizadas; 2+ proyectos en ejecución por finales 2025.

Impulsar la participación activa de los municipios: Incentivar que los gobiernos municipales miembros se involucren de manera más activa en la elaboración, implementación y evaluación del PEI, fortaleciendo así la gobernanza y corresponsabilidad institucional.

- Acción: Crear comisiones temáticas y espacios permanentes de consulta municipal.
- Responsable: Dirección Ejecutiva con Directorio.
- Plazo: Diseño 2 meses; implementación julio 2025.
- Indicadores: 4 espacios de consulta anuales; participación 80% municipios; respuestas documentadas 90%.

Establecer la Sostenibilidad Institucional:

- Acción: Protocolo de transición para nuevo personal; base de datos centralizada; programa anual de capacitación.
- Responsable: Unidad de Recursos Humanos con Planificación.

- Plazo: Protocolo mayo 2025; base datos junio 2025; capacitación julio 2025 (permanente).
- Indicadores: Protocolo en 100% contrataciones; datos 95% documentados; personal 90% capacitado anualmente.

REFERENCIAS

- Bahamondes, F. X. (2022). *Gestión de la Planificación Estratégica en el Gobierno Local: Estudio de caso comparativo de municipalidades de la Región Metropolitana de Chile* [Tesis de magíster]. Repositorio de la Universidad de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/192381>
- Barrero Ticoná, J. E. (2023). *Metodología de la investigación científica: Un enfoque práctico*.
- Carballo, M. (2001). Los Nuevos Desafíos para la Gestión en el Desarrollo Local. *Los Nuevos Desafíos para la Gestión en el Desarrollo Local*. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/122/carballoMillcayac.pdf
- Cladera, G. (s.f.). *Análisis FODA - Asociación de Municipalidades de Bolivia*. Cladera.org. Recuperado de https://www.cladera.org/foda/foda_details.php?id_subcategory=1263
- Cohen, E., & Martínez, R. (2004). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.
- Constitución Política del Estado. (2009). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.
- Contraloría General del Estado. (2019). *Resumen Ejecutivo: Plan Territorial de Desarrollo Integral Pando - PTDI 2016-2020*. Contraloría General del Estado. Recuperado de https://www.contraloria.gob.bo/wp-content/uploads/2022/06/RESUMEN_EJECUTIVO_PTDI_GAD_PANDO.pdf
- Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos* (2.ª ed.). ECOE Ediciones.
- Égana, S. (2011). Fortalecimiento institucional: Una mirada desde la experiencia. En CLAD (Ed.), *Publicación CLAD en el XX aniversario*. Infoem. Recuperado de

<https://www.infoem.org.mx/doc/biblioteca/accesoytrans/fortalecimientoIns/FortalecimientoInstitucional-Egana.pdf>

Eid Ayala, R. G. (2005). *Estructura de los procesos de investigación*.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

IADB Publications. (2013). *Estudio de Ingresos Municipales – Caso Bolivia*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estudios-de-ingresos-municipales-Bolivia.pdf>

Ley Marco de Autonomías y Descentralización N.º 031. (2010). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.

Ley N.º 482 de Gobiernos Autónomos Municipales. (2014). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.

Ley N.º 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado. (2016). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.

Mascareñas, J. (2001). *Valoración de proyectos*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://www.juanmascarenas.net/uploads/40.pdf>

Ministerio de Planificación del Desarrollo. (2017). *Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes Estratégicos Institucionales Para Vivir Bien (PEI)*. MPD. Recuperado de https://www.planificacion.gob.bo/uploads/PEI_FINAL.pdf

- Organización Internacional para las Migraciones (OIM Bolivia). (2017). *Lineamientos estratégicos para la gestión municipal con enfoque de adaptación al cambio climático y gestión de riesgo*. OIM. Recuperado de <https://bolivia.iom.int/sites/g/files/tmzbd1836/files/documents/LINEAMIENTOS%20ESTRAT%20GICOS%20MIGRACION%20TIERRAS%20BAJAS.pdf>
- Pareja, F. (2012). *TOOL BOX, Caja de herramientas: Guía práctica de planificación y herramientas de gestión*. Fundación Hanns Seidel.
- Penalva Verdú, C., Alaminos Chica, A., Francés García, F. J., & Santacreu Fernández, Ó. A. (s.f.). *La investigación cualitativa: Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (5.ª ed.). Project Management Institute.
- Ramírez, E., & Cajigas, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos: Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira.
- Rivera Martínez, F., & Hernández Chávez, G. (2010). *Administración de proyectos: Guía para el aprendizaje*. Pearson Educación de México.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Valencia Maquera, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3473/5275>

Vergara-Vergara, R. (2024). *Formulación y evaluación de proyectos en el contexto amazónico*.

ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Edwin-Trujillo-Trujillo/publication/384843464_Formulacion_y_evaluacion_de_proyectos_en_el_contexto_amazonico/links/67098279ab024170996b4c16/Formulacion-y-evaluacion-de-proyectos-en-el-contexto-amazonico.pdf

ANEXOS

Figura 7

Entrevista con secretaria AMDEPANDO



Fuente: elaboración propia

Figura 8

Entrevista con personal de limpieza AMDEPANDO



Fuente: elaboración propia

Figura 9

Entrevista con chofer AMDEPANDO



Fuente: elaboración propia

Figura 10

Entrevista con auxiliar de oficina



Fuente: elaboración propia

Figura 11

Cuestionario

CUESTIONARIO

Rosana Espinoza Aguero

1. ¿Cuáles considera que son los mayores retos institucionales actuales de su asociación?

R: a) Mayor sostenibilidad financiera ✓
b) Menor sostenibilidad financiera
c) Ninguno

2. ¿Considera que cuenta con los recursos materiales y financieros suficientes para el despliegue del esfuerzo institucional?

R: No se cuenta ✓
Si cuenta

3. ¿Cuáles considera que son los objetivos comunes de los miembros del Sistema Asociativo Municipal?

a) Asistencia técnica, representación y todo lo establecido en la ley 540. ✓
b) Establecidos en la ley 540
c) Ninguno

4. ¿Qué actores del ámbito de la cooperación internacional considera usted que son claves para su asociación?

a) Funcionario Empresario de Bolivia
b) Fundaciones, ONG'S, organismos internacionales, embajadas. ✓
c) Ninguno

5. ¿Cuenta la institución con un Plan Estratégico Institucional y que periodo abarca?

a) EL PLAN ESTRATEGICO SE VENCIO EL 2017.
b) EL PLAN ESTRATEGICO ACTUALIZADO 2025 Y 2029 ✓
c) Ninguno

6. ¿Qué instrumentos de planificación aplica su asociación?

a) El POA Institucional. ✓ b) El PEI INSTITUCIONAL c) Ninguno

09/04/2025 16:43

Fuente: elaboración propia

Figura 12

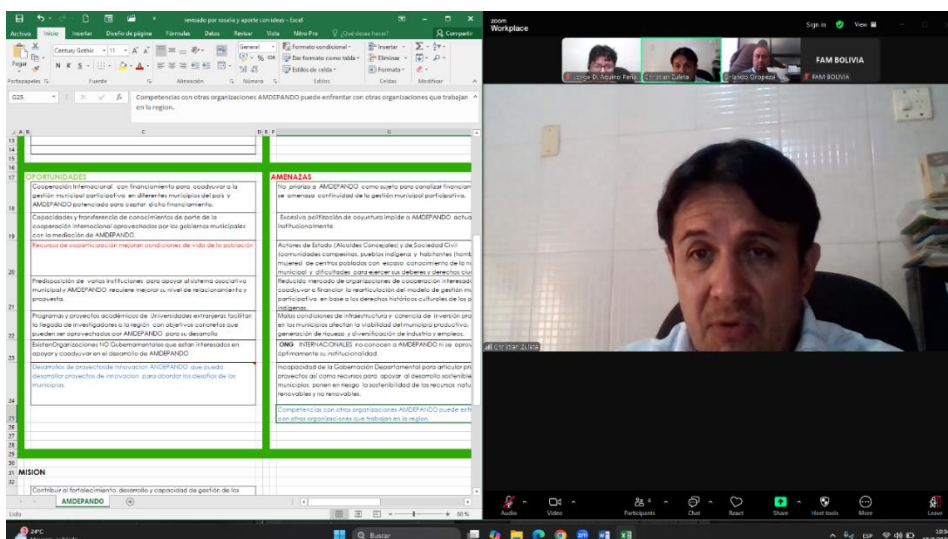
Entrevista con Ejecutivo AMDEPANDO



Fuente: elaboración propia

Figura 13*Reunión Virtual sobre el Diagnostico PEI AMDEPANDO*

Fuente: elaboración propia

Figura 14*Reunión Virtual sobre el FODA del PEI AMDEPANDO*

Fuente: elaboración propia

Testimonios de Actores Clave y Documentación

A continuación, se presentan testimonios de actores clave que participaron en el proceso, así como una descripción de la documentación generada, cuya calidad y completitud es verificable en los anexos del presente informe.

Testimonios de actores clave

Lic. Christian Zuleta Sánchez — Director Ejecutivo de AMDEPANDO: "El proceso de elaboración del PEI 2025-2029 representó un cambio cualitativo importante en la forma en que AMDEPANDO aborda su planificación. Por primera vez, contamos con una matriz de indicadores que nos permite medir con precisión el avance de nuestros objetivos estratégicos, y con un equipo técnico que comprende la lógica detrás de cada meta. La participación de la universitaria fue determinante para sistematizar el proceso y para que el documento final tenga la profundidad técnica que exigimos." (Informe de supervisión, marzo 2026).

Técnico municipal — Municipio de Porvenir: "Los talleres de socialización del PEI nos permitieron ver que muchos de los problemas que enfrentamos en nuestro municipio —como la falta de continuidad en los proyectos cuando cambia el personal— son compartidos por otros municipios del departamento. AMDEPANDO nos mostró que podemos resolver estos problemas de forma conjunta, lo que antes no era evidente. El enfoque participativo del proceso fue lo que marcó la diferencia respecto a experiencias anteriores." (Grupo focal, febrero 2026).

Representante de la Federación de Asociaciones Municipales (FAM Bolivia): "El modelo de trabajo que ha desarrollado AMDEPANDO en este ciclo de planificación es replicable en otras asociaciones departamentales del país. En particular, la metodología de construcción participativa de indicadores y la vinculación explícita del PEI con el marco del SPIE son aspectos que la FAM recomienda sistematizar y difundir como buena práctica nacional." (Reunión interinstitucional, febrero 2026).

Estos testimonios evidencian un impacto positivo en los procesos de articulación territorial y fortalecimiento institucional.

Análisis crítico del investigador

A pesar de los avances logrados, persisten limitaciones estructurales relacionadas con la capacidad técnica de los municipios, la rotación de personal y la dependencia de recursos externos.

Esto evidencia que los procesos de planificación participativa aún requieren fortalecerse mediante mecanismos institucionales sostenibles que garanticen su continuidad en el tiempo.

Figura 15

Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO, 2025-2029

El Plan Estratégico Institucional de la AMDEPANDO (Asociación de Municipalidades del Departamento de Pando), gestión 2025-2029

Plan de trabajo – Auxiliar técnico operativo.

Rosalía Caballero Quisbert

Objetivo Específico	Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Recursos	Tiempo
1. Apoyo para Elaborar y aprobar el Plan de Trabajo estratégico.	Información y Recopilación de Datos informativos AMDEPANDO.	100% de elaboración de un plan de trabajo de auxiliar técnico operativo para PEI 80 % de elaboración de un plan de trabajo de auxiliar técnico operativo para PEI	- Plan de trabajo de auxiliar técnico operativo para el PEI aprobado.	Recurso Materiales: - Hojas bond tamaño carta Recursos Tecnológicos: - Computadora estacionaria - Impresora Color - Software de procesamiento de textos (Ms. Word)	07 de enero A 17 de enero
2. Coadyuvar en el diagnóstico de los problemas priorizados del PEI	Aplicar instrumentos de recolección de información (visitas de campo, reuniones con actores clave, entrevistas).	100% de datos de trabajo de campo recopilados. 80% de datos de trabajo de campo recopilados	- Boleta de encuesta (cuestionario llenado) - Registro fotográfico del trabajo de campo	Recurso Materiales: - Boleta de encuesta - Carpetas - Tablero de hojas - Lapiceros Recursos Tecnológicos: - Dispositivo Móvil	17 de enero A 28 de enero
3. Apoyar la Implementación de los planes aprobados	Dar seguimiento a los cronogramas y metas establecidas, reportando avances al equipo directivo.	100% de apoyo en la programación de actividades. 60% de apoyo en la programación de actividades.	- Cronograma de actividades aprobado.	Recurso Materiales: - Hojas bond tamaño carta Recursos Tecnológicos: - Computadora estacionaria - Impresora Color - Software de planilla electrónica de cálculo (Ms. Excel)	30 de enero A 20 de febrero
4. Revisar y ajustar el Plan Estratégico de AMDEPANDO	Recopilar la información de avance de las acciones ejecutadas del PEI.	100% de recopilación de la información de avance de las acciones ejecutadas del PEI.	- Planilla electrónica de la información de avance de las acciones	Recurso Materiales: - Hojas bond tamaño carta Recursos Tecnológicos:	24 de febrero A 31 de marzo

		60% de recopilación de la información de avance de las acciones ejecutadas del PEI	ejecutadas del PEI aprobado. - Capturas de reuniones avance de las acciones ejecutadas del PEI.	- Computadora estacionaria - Impresora Color - Software de planilla electrónica de cálculo (Ms. Excel) - Software de Videoconferencias (Zoom o Meet)	
--	--	--	--	---	--


DR. Christian Zuleta Sánchez
Director Ejecutivo AMDEPANDO

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE PANDO
Pando - Bolivia


Rosalía Caballero Quisbert
Pasante – Carrera de Contaduría Pública
Universidad Amazónica

Figura 16

Cronograma de Trabajo Dirigido

Escaneado con CamScanner

		Enero					Febrero					Marzo				
N°		6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31		
1	Elaborar y aprobar el Plan de Trabajo estratégico		X													
2	Coadyuvar en el diagnóstico de los problemas prioritarios del PEI			X	X											
3	Apoyar la implementación de los planes aprobados					X	X	X								
4	Revisar y ajustar el Plan Estratégico de AMDEPANDO								X	X	X	X	X	X	X	X

COORDINADORA DE ACTIVIDADES
El Plan Estratégico (Instrumento) de la ASOCIACIÓN de Municipios del Departamento de Pando, gestión 2025-2029
Autor: Mónica Quisbert. Rosalía Caballero Quisbert

Dr. Chirigán Zuleta Sánchez
DIRECTOR EJECUTIVO - AMDEPANDO
Asociación de Municipios del Departamento de Pando - Bolivia

Rosalía Caballero Quisbert

Fuente: elaboración propia

Figura 17

Instrumento de Monitoreo y Evaluación del 1° avance del proceso de elaboración del PEI

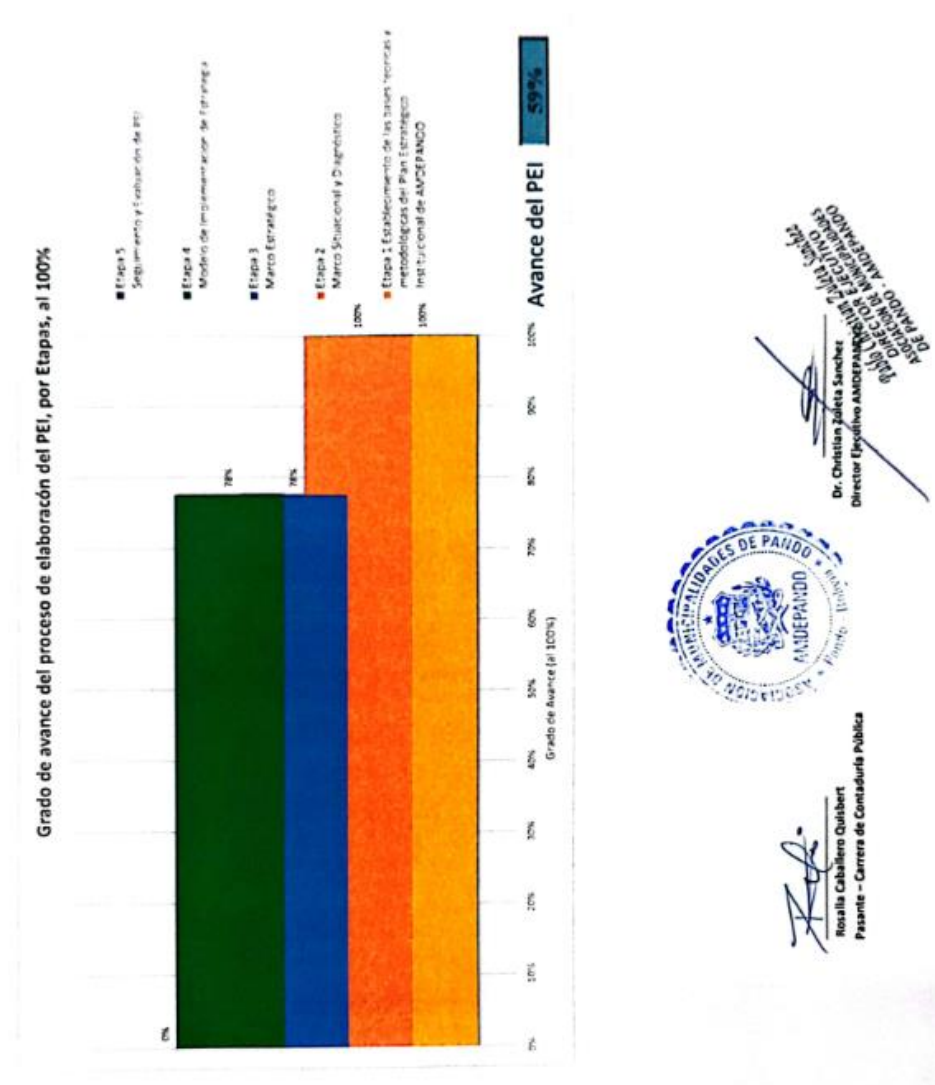
Instrumento de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional de AMDEPAND (Asociación de Municipalidades del Departamento Pando), período 2015-2019											
Responsable de seguimiento y monitoreo: Rosalba Cabelero Cuyubert											
Instrumento de monitoreo y evaluación del proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional de AMDEPAND (Asociación de Municipalidades del Departamento Pando), período 2015-2019				Grado de avance del proceso de elaboración del PEI				Evaluación del avance por categorías		Avance por Fechas	
Et	Fase del Proceso	Etapa de trabajo	Actividades	Indicadores	Inicio	Intermedio	Finalidad	Cantidad	Porcentaje de avance por etapas	Porcentaje de avance por fechas	
1	Fase 1	Etapa 1 Estructuramiento de las bases técnicas y metodológicas del Plan Estratégico Institucional de AMDEPAND	Elaboración de las bases técnicas y metodológicas del Plan Estratégico Institucional de AMDEPAND	Documento de bases técnicas y metodológicas del Plan Estratégico Institucional de AMDEPAND				100%	100%	100%	6 al 11 de enero
		Etapa 2 Marco Situacional y Diagnóstico	Identificación de Actores Relevantes	16 de actores mapeados y actores identificados por actores identificados (y nº de par)				100%	100%		20 de enero
		Diagnóstico Institucional (Análisis interno y Externo (FODA))	16 de diagnósticos FODA analizados y presentados en el informe (cuantitativo comparativo / 6 cuantitativo)				100%	100%	20 de enero		
		Elaboración de la Situación Actual	16 de indicadores de contexto y variables (indicadores elaborados / indicadores presentados)				100%	100%	20 de enero		
		Análisis FODA	Grado de elaboración del informe FODA (secciones cumplidas / secciones totales)				100%	100%	27 de enero		
		Valores y Principios Institucionales	16 de documentos elaborados en valores y principios (documentos que se incorporan en el informe)				100%	100%	27 de enero		
2	Fase 2	Etapa 3 Marco Estratégico	Visión y Misión	Documento de visión y misión actualizado por la Junta Directiva (cantidad / entrega de versiones)			75%		78%	78%	18 de febrero
		Plan, Objetivos y Acciones Estratégicas 1, 2, 3 y 4	16 de planes y objetivos estratégicos en los planes estratégicos (cantidad / planes del documento inicial)			80%		10 y 17 de febrero			
		Etapa 4 Modelo de implementación de la estrategia	Estructura Organizativa	Organograma elaborado y aprobado por la Junta Directiva (cantidad / nº de versiones elaborados / nº de versiones presentados)			70%		24 de febrero		
		Acciones estratégicas y actividades organizacionales responsables	16 de acciones estratégicas y actividades organizacionales responsables (cantidad / acciones estratégicas)			80%		3 de marzo			
3	Fase 3	Etapa 5 Seguimiento y Evaluación de PEI	Seguimiento	16 de informes de avance generados en el seguimiento	0%				8%	8%	10 de marzo
		Herramientas e instrumentos para el seguimiento	16 de herramientas implementadas en el seguimiento (cantidad / herramientas del plan)	0%				17 de marzo			
		Evaluación de modo seminario y ajuste	16 de ajustes implementados en el seminario de ajuste (cantidad / ajustes de manera identificados)	0%				24 de marzo			
		Proceso de ajuste del PEI	16 de versiones del PEI actualizadas tras el ajuste (cantidad / versiones presentadas)	0%				31 de marzo			
Grado de avance de 3 fases: (1) Diagnóstico, (2) implementación, (3) Evaluación									59%		

Escaneado con CamScanner

Fuente: elaboración propia

Figura 18

Reporte de 1° avance del proceso de elaboración del PEI AMDEPANDO 2025-2029



Fuente: elaboración propia

Figura 19

Instrumento de Monitoreo y Evaluación del 2º avance del proceso de elaboración del PEI

Instrumento de monitoreo y evaluación del Proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDU (Asesoría de Municipios del Departamento Pando, gestión 2015-2019)											
Responsable de seguimiento y monitoreo: Rocío Chalero (Jachibot)											
Instrumento de Monitoreo y Evaluación del Proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDU (Asesoría de Municipios del Departamento Pando, gestión 2015-2019)					Grado de avance del proceso de elaboración del PEI				Evaluación del avance por categorías		Avance por Fases
Nº	Nombre del Proceso	Etapa de Trabajo	Actividades	Indicadores	Inicio	Intermedio	Final	Concluido	Porcentaje de avance por etapa	Porcentaje de avance por Fase	
1	Fase 1	Etapa 1 Investigación de los datos terceros y metodologías del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDU	Elaboración de los datos terceros y metodologías del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDU	Documento de base metodológica validado por el comité técnico (por aprobar)				100%	100%	85%	6 al 11 de enero
		Etapa 2 Análisis Situacional y Diagnóstico	Identificación de Actores Relevantes	% de actores mapeados vs. actores prioritarios (el actores identificados / el del plan)	12%						20 de enero
			Diagnóstico Institucional: Análisis Interno y Externo (ODA)	% de componentes ODA analizados y presentados en el Informe (acciones completadas / 4 acciones)		75%					20 de enero
			Evaluación de la Situación Actual	% de indicadores de sistema identificados (Indicadores existentes / Indicadores previstos)			85%		71%		20 de enero
			Análisis ODA	Grado de elaboración del Informe ODA (secciones completadas / secciones totales)			92%				27 de enero
			Visión y Principios Institucionales	% de contenidos avanzados en valores y principios institucionales que aprobaron los municipios			89%				27 de enero
2	Fase 2	Etapa 3 Marco Estratégico	Visión y Misión	Documento de visión y misión validado por la Junta Directiva (aprobación / entrega de versiones)	0%				0%	0%	08 de febrero
			Fin, Objetivos y Acciones Estratégicas 1, 2, 3 y 4	% de ejes y objetivos definidos y planificados (se revisión / ejes del escenario inicial)	0%						10 y 17 de febrero
		Etapa 4 Modelo de Implementación de Estrategia	Estructura Organizativa	Organograma elaborado y aprobado por el comité institucional (el de roles mapeados / el de roles previstos)	0%				0%		24 de febrero
			Acciones estratégicas y unidades organizacionales responsables	% de acciones asignadas con responsables (entre resolución en resolución / acciones iniciadas)	0%						3 de marzo
3	Fase 3	Etapa 5 Seguimiento y Evaluación de PEI	Seguimiento	Nº de informes de avance generados vs. programados	0%				0%	0%	10 de marzo
			Herramientas e instrumentos para el seguimiento	% de herramientas implementadas vs. previstas (herramientas totales / herramientas del plan)	0%						17 de marzo
			Evaluación de medio terceros y ajuste	% de ajustes implementados (secciones de ajuste aplicadas / acciones de mejora identificadas)	0%						24 de marzo
			Proceso de ajuste del PEI	Nº de versiones del PEI actualizadas tras ajustes (versiones nuevas / revisiones planificadas)	0%						31 de marzo
Grado de avance de 3 fases: (1) Diagnóstico, (2) Implementación, (3) Evaluación										28%	

Escaneado con CamScanner

Fuente: elaboración propia

Figura 20

Reporte de 2° avance del proceso de elaboración del PEI AMDEPANDO 2025-2029

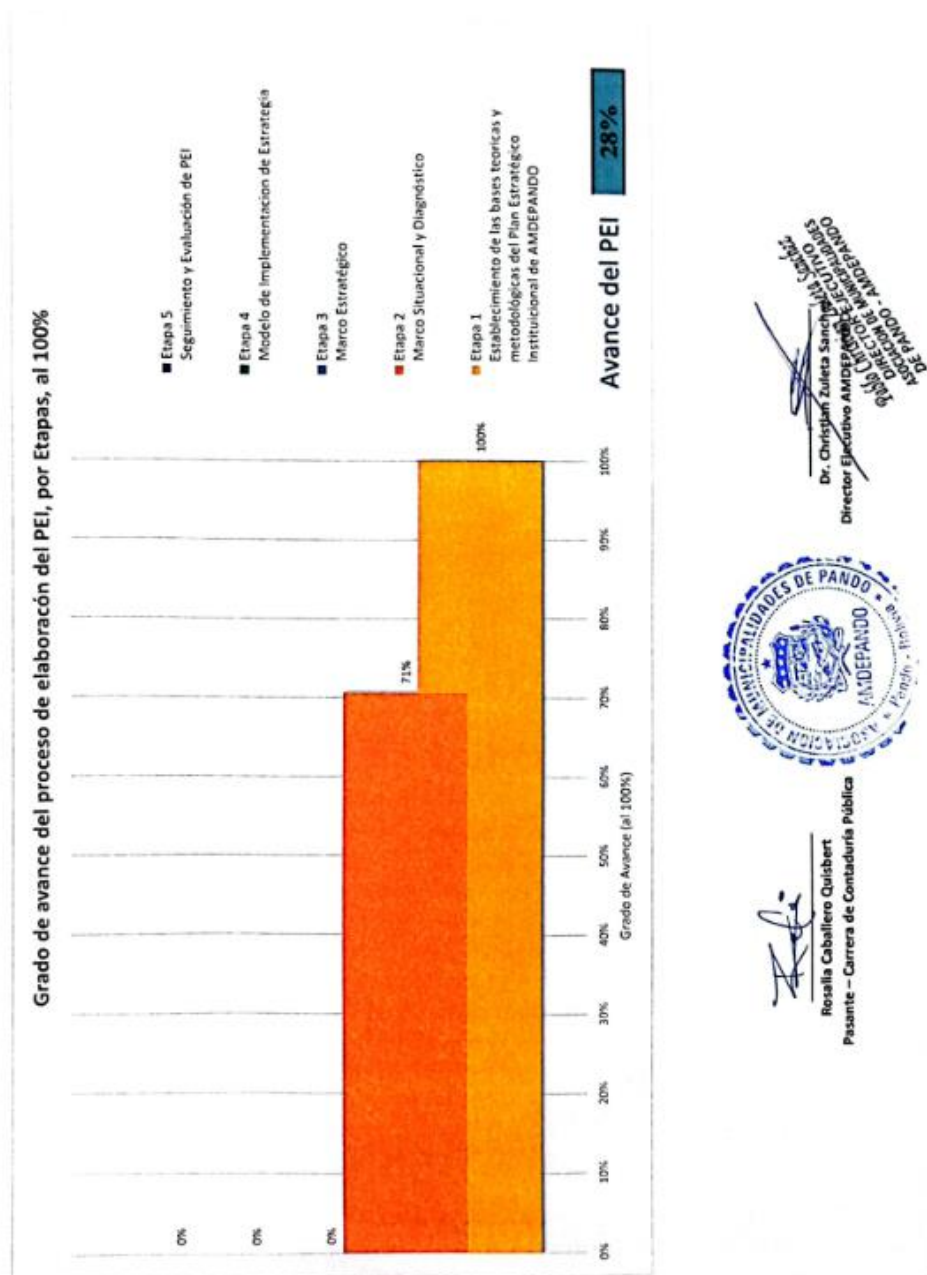


Figura 21

Instrumento de Monitoreo y Evaluación del 3° avance (final) del proceso de elaboración del PEI

Instrumento de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO (Asociación de Municipios del Departamento Pando, gestión 2014-2019)											
Responsable de seguimiento y monitoreo: Rosalva Escobedo Ushbert											
Instrumento de monitoreo y evaluación al proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO (Asociación de Municipios del Departamento Pando, gestión 2014-2019)					Grado de avance del proceso de elaboración del PEI				Evaluación del avance por categorías		Avance por Fechas
No.	Nombre del Proceso	Etapas de trabajo	Actividades	Indicadores	Total	Intermedio	Sustancial	Conclusiva	Porcentaje de avance por etapas	Porcentaje de avance por fases	
1	Fase 1	Etapas 1	Establecimiento de las bases técnicas y metodológicas del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO	Documento de bases metodológicas validado por el comité técnico final (previsto)				100%	100%	100%	6 al 13 de enero
		Etapas 2	Marco Situacional y Diagnóstico	Identificación de Actores Relevantes	% de actores mapeados vs. actores planificados (el actores identificados / el del plan)				100%		20 de enero
			Diagnóstico Institucional Interno y Externo (FOGA)	% de componentes FOGA analizados y presentados en el informe (documentos acompañados / 4 documentos)				100%	20 de enero		
			Evaluación de la Situación Actual	% de indicadores de cobertura levantados (indicadores elaborados / indicadores previstos)				100%	20 de enero		
			Análisis FOGA	Grado de elaboración del informe FOGA (secciones cumplidas / secciones totales)				100%	27 de enero		
			Valores y Principios Institucionales	% de contenidos abordados en valores y principios (elaborados / que se abordaron en total)				100%	27 de enero		
		2	Fase 2	Etapas 3	Marco Estratégico	Visión y Misión	Documento de visión y misión validado por la Junta Directiva (aprobado / entrega de versiones)				100%
	Objetivos y Acciones Estratégicas 1, 2, 3 y 4			% de ejes y objetivos definidos y planificados (los recogidos / los del esquema inicial)				100%	10 y 17 de febrero		
	Estructura Organizativa			Organograma elaborado y aprobado por las instancias institucionales (el de roles mapeados / el de roles previstos)				100%	24 de febrero		
	Acciones estratégicas y unidades organizacionales responsables			% de acciones asignadas con responsables designados (acciones con responsables / acciones asignadas)				100%	3 de marzo		
	3			Fase 3	Etapas 4	Seguimiento y Evaluación del PEI	NI de informes de avance generados y programados				100%
		Herramientas e instrumentos para el seguimiento	% de herramientas implementadas y previstas (herramientas listas / herramientas previstas)					100%	17 de marzo		
		Evaluación de medio término y ajuste	% de ajustes implementados (secciones de mejora ejecutadas / acciones de mejora identificadas)					100%	24 de marzo		
		Proceso de ajuste del PEI	NI de versiones del PEI implementado tras ajustes (versiones ajustadas / versiones planificadas)					100%	31 de marzo		
		Grado de avance de 3 fases: (1) Diagnóstico, (2) Implementación, (3) Evaluación									

Figura 22

Reporte de 3° avance (final) del proceso de elaboración del PEI AMDEPANDO 2025-2029



Figura 23

Planilla electrónica de información de avance de las acciones de la elaboración del PEI, 2025-2029

Planilla Electrónica de Información de Avance de las Acciones de la Elaboración del Plan Estratégico Institucional de AMDEPANDO (Asociación de Municipalidades del Departamento Pando), gestión 2025-2029

N°	Actividades Programadas	Ejercicio											
		6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21
Fase 1	1. Establecimiento de las bases técnicas y metodológicas del Plan												
	2. Marco Institucional y Diagnóstico												
	2.1. Identificación de Actores Relevantes												
	2.2. Diagnóstico Institucional: Análisis Interno y Externo (FOOA)												
	2.3. Evaluación de la Situación Actual												
	2.4. Análisis FOOA												
Fase 2	3. Marco Estratégico												
	3.1. Visión y Misión												
	3.2. Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicas 1, 2, 3 y 4												
	4. Modelo de Implementación de Estrategia												
	4.1. Estructura Organizativa												
	4.2. Acciones estratégicas y unidades organizacionales responsables												
Fase 3	5. Seguimiento y Evaluación de PEI												
	5.1. Seguimiento												
	5.2. Herramientas e instrumentos para el seguimiento												
	5.3. Evaluación de medio término y ajuste												
	5.4. Proceso de ajuste del PEI												


Rosalia Calallana Quilbert
Presidente - Carrera de Consejería Pública

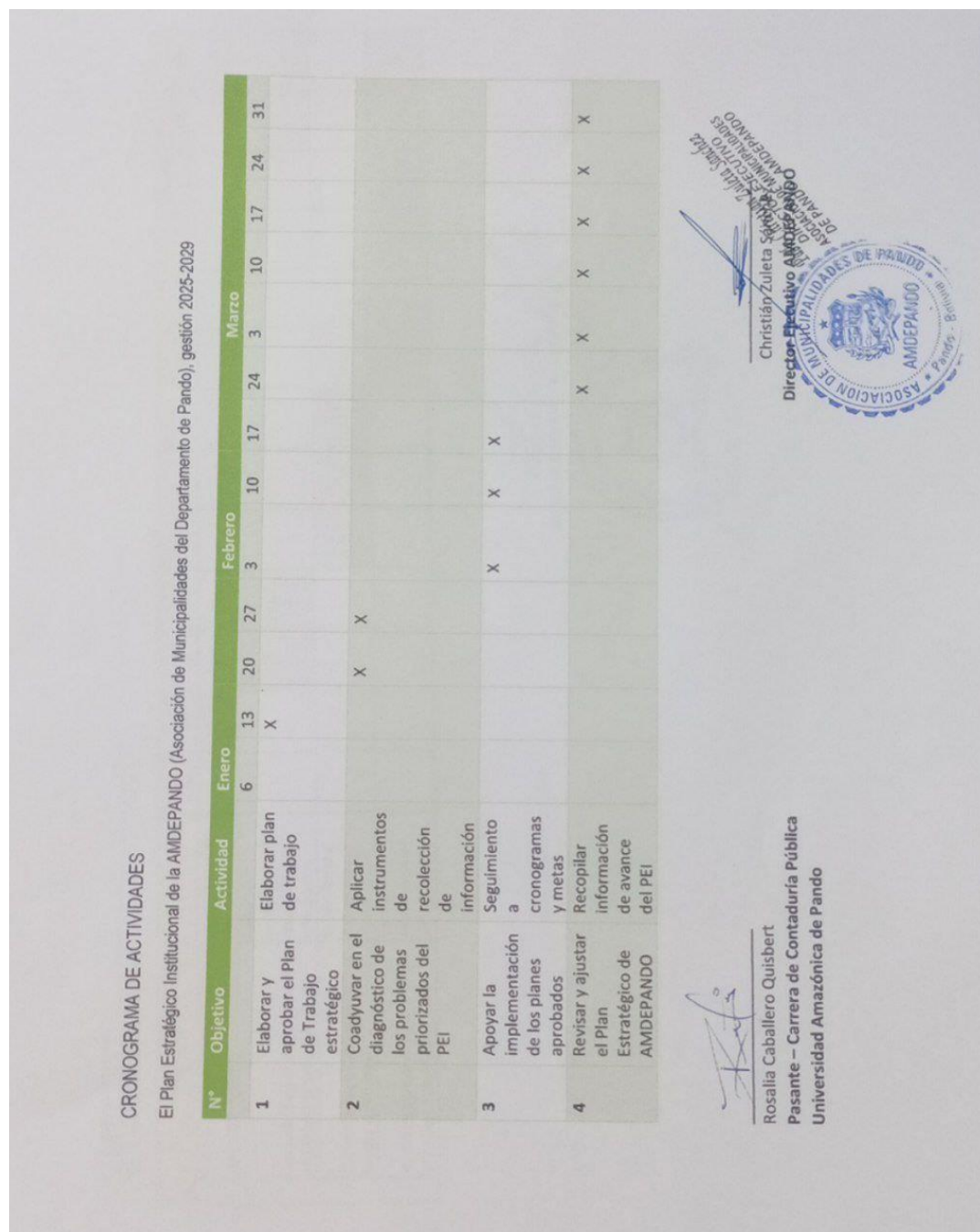

Pablo Nino
Director General de Ejecutivos
Asociación de Municipalidades
de Pando - AMDEPANDO



Fuente: elaboración propia

Figura 24

Cronograma de actividades del plan de trabajo dirigido



Fuente: elaboración propia

Figura 25

Documento de Identidad de presidente de AMDEPANDO



Fuente: elaboración propia

Figura 26

Plan Estratégico Institucional 2013-2017 (AMDEPANDO)



Fuente: elaboración propia