



INFORME
PGE-DGP-INF-0003/2026

A : Msc. HUGO CESAR LEÓN LA FAYE
PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO

VÍA : AGUSTÍN HUGO DUCHEN MOSTAJO
DIRECTOR GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

DE : ROBERTO PABLO QUISBERT TARQUINO
RESPONSABLE II - PROFESIONAL I
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN

ROXANA CLAUDIA QUISBERT FLORES
PROFESIONAL III PLANIFICACION

REF. : INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN FINAL
EJECUCIÓN FÍSICA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)
Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL CUARTO
TRIMESTRE (OCTUBRE A DICIEMBRE) – GESTIÓN 2025.

FECHA: Viernes, 30 de Enero de 2026

PGE/2026-00374

De mi consideración:

En cumplimiento al comunicado MEFP/VPCF/DGPGP/Nº01/2025 de 13 de marzo de 2025, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, que tiene por objeto poner en conocimiento de todas las entidades del sector público incluidas en el Presupuesto General del Estado, los lineamientos, procedimientos y plazos para el registro en el Sistema de Gestión Pública (SIGEP) de la información correspondiente al seguimiento de la ejecución física de las acciones de corto plazo, para su respectiva evaluación y cumplimiento; y en el marco de las atribuciones de la Dirección General de Planificación, se eleva el presente informe de Seguimiento y Evaluación Final de la Procuraduría General del Estado (PGE). Este documento sistematiza el avance físico y financiero del periodo octubre-diciembre, así como el cierre acumulado de la Gestión 2025, para la toma de decisiones estratégicas de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

1. ANTECEDENTES

La Procuraduría General del Estado es una institución de representación jurídica pública cuya función principal es promover, defender y precautelar los intereses del Estado. De la misma





manera, posee independencia en el desempeño de sus funciones y cuenta con autonomía en términos administrativos, presupuestarios y financieros.

Ley N° 777 (SPIE): Que establece la obligación de realizar un seguimiento integral basado en metas y resultados para optimizar la asignación de recursos financieros. Asimismo, en su artículo 27, Parágrafo II establece: «...Este subsistema permite verificar los avances y logros en las metas, resultados y acciones, examinando la efectividad de las mismas, optimizando la asignación de los recursos financieros, y estableciendo las acciones correctivas oportunas para la efectiva implementación de los planes.»

2

Decreto Supremo 3246 (Reglamento del SPO): Que asigna a la MAE la responsabilidad del seguimiento del POA y exige la determinación del nivel de contribución de los resultados logrados hacia el Plan Estratégico Institucional (PEI). En caso de detectarse desviaciones en la ejecución respecto a la programación, cada entidad pública debe disponer las medidas correctivas necesarias con la finalidad de reorientarla oportunamente, asegurando el logro de los resultados esperados en el Plan Estratégico Institucional.

III. La evaluación periódica para cada acción de corto plazo deberá contemplar el grado de consecución de resultados, según los indicadores y cronograma establecidos.

IV. A la conclusión del período fiscal, adicionalmente a la evaluación periódica, se debe determinar el nivel de contribución de los resultados logrados por el Plan Operativo Anual, a la consecución de los resultados esperados en el Plan Estratégico Institucional, así como su relación con los recursos ejecutados.

Normativa Interna: El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, de la Procuraduría General del Estado, en su artículo 16 seguimiento a la ejecución del POA, señala que la Dirección General de Planificación, es la responsable de generar reportes periódicos de la ejecución del POA, donde se establezcan los avances conseguidos a los esperados para cada acción de corto plazo.

1.1. Proceso de Recopilación y Sistematización

Para garantizar la integridad del diagnóstico, se procesó la información remitida por las áreas sustantivas y de apoyo, en cumplimiento a los lineamientos del **Ministerio de Economía y Finanzas Públicas** (Comunicado MEFP/VPCF/DGPGP/N°01/2025).

Mediante la **Minuta de Instrucción PGE-DESP-002/2026** y la **Nota Interna PGE-DGP-NOT-002/2026**, se solicitó a todas las unidades organizacionales, incluyendo Subprocuradurías y Direcciones Departamentales, el cierre de sus indicadores físicos y el estado de su ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2025.





1.2. Consolidación de Fuentes de Información y Cumplimiento

Para la sistematización del presente diagnóstico, se ha procesado la información remitida por las diversas unidades organizacionales de la PGE en respuesta a la **Minuta de Instrucción PGE-DESP-002/2026**. El siguiente cuadro resume las fuentes de información técnica que sustentan los resultados de eficacia y ejecución presupuestaria presentados en este informe:

Cuadro N° 1: Fuentes de Información por Área y Unidad Organizacional

ÁREA / UNIDAD ORGANIZACIONAL	INSTRUMENTO DE REPORTE	REFERENCIA DEL CONTENIDO
Áreas Sustantivas (Subprocuradurías)	<u>Subprocuraduría de Defensa y Representación Legal del Estado</u> • Nota Interna PGE-SPDRLE-NOT-0003/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Subprocuraduría de Supervisión e Intervención</u> • Nota Interna PGE-SPSI-NOT-0002/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Subprocuraduría de Asesoramiento Investigación y Producción Normativa</u> • Nota Interna PGE-SPAIPN-NOT-0003/2026.	Evaluación final de metas de defensa, supervisión y normativa.
Áreas de Apoyo y Control	<u>Dirección General de Asuntos Administrativos</u> • Informe PGE-DGAA-INF-0002/2026 de fecha 27 de enero de 2026. <u>Dirección General de Planificación</u> • Nota Interna PGE-DGP-NOT-0003/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Unidad de Tecnologías de la Información</u> • Nota Interna PGE-UTI-NOT-0015/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Dirección General de Asuntos Jurídicos</u> • Nota Interna PGE-DGAJ-NOT-0008/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Unidad de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción</u> • Nota Interna PGE-UT-NOT-0004/2026 de fecha 22 de enero de 2026. <u>Unidad de Auditoría Interna</u> • Nota Interna PGE-UAI-NOT-0007/2026 de fecha 22 de enero de 2026. <u>Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas</u> • Nota Interna PGE-UCRP-NOT-0004/2026 de fecha 26 de enero de 2026.	Ejecución presupuestaria, soporte técnico, legal y transparencia.
Direcciones Departamentales (DDDs)	<u>Dirección Desconcentrada Departamental La Paz</u> • Nota Interna PGE-DDD-LP-NOT-0009/2026 de 22 de enero de 2026. <u>Dirección Desconcentrada Departamental Cochabamba</u> • Nota Interna PGE-DDD-CB-NOT-0022/2026 de fecha 22 de enero de 2026.	Cumplimiento operativo regional y supervisión local.





	<u>Dirección Desconcentrada Departamental Tarija</u> • Nota Interna PGE-DDD-TJ-NOT-0011/2026. <u>Dirección Desconcentrada Departamental Oruro</u> • Nota Interna PGE-DDD-OR-NOT-0006/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Dirección Desconcentrada Departamental Beni</u> • Nota Interna PGE-DDD-BN-NOT-0005/2026 de fecha 22 de enero de 2026. <u>Dirección Desconcentrada Departamental Santa Cruz</u> • Nota Interna PGE-DDD-SC-NOT-0012/2026 de 22 de enero de 2026. <u>Dirección Desconcentrada Departamental Chuquisaca</u> • Nota Interna PGE-DDD-CH-NOT-0008/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Dirección Desconcentrada Departamental Potosí</u> • Nota Interna PGE-DDD-PT-NOT-0008/2026 de fecha 26 de enero de 2026. <u>Dirección Desconcentrada Departamental Pando</u> • Nota Interna PGE-DDD-PN-NOT-0010/2026 de 26 de enero de 2026.	
Entidad Desconcentrada (EAE)	<u>Escuela de Abogados del Estado</u> • Nota Interna PGE-DG-EAE-NOT-0022/2026 de fecha 26 de enero de 2026.	Ejecución del Plan Académico y Recursos Específicos.
Reporte Consolidado Financiero	<u>Dirección General de Asuntos Administrativos</u> • Informe PGE-UF-INF-0010/2026 de fecha 29 de enero de 2026.	Estado de ejecución presupuestaria acumulada al 31/12/2025.

2. MARCO LEGAL

El presente informe se sustenta en el siguiente ordenamiento jurídico vigente:

Nivel Constitucional y Legislativo.

- **Constitución Política del Estado:** Artículos 229 al 231, que establecen las funciones de la Procuraduría General del Estado.
- **Ley N° 1178 (SAFCO):** Marco de los sistemas de Administración y Control Gubernamental, específicamente el Sistema de Programación de Operaciones (SPO).
- **Ley N° 064:** Ley de la Procuraduría General del Estado.
- **Ley N° 777:** Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que rige la planificación de corto, mediano y largo plazo.
- **Ley N° 2042:** Ley de Administración Presupuestaria.
- **Ley N° 1613:** Ley del Presupuesto General del Estado - Gestión 2025.





Nivel Ejecutivo y Reglamentario:

- **D.S. N° 3246:** Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO).
- **D.S. N° 5301:** Reglamentario a la ejecución del Presupuesto General del Estado Gestión 2025.
- **Resolución Suprema N° 22558:** Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- **Resolución Bi-Ministerial N° 081/2024:** Directrices de Formulación Presupuestaria 2025.

5

Normativa Institucional (PGE)

- **R.P. N° 054/2018:** Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO).
- **R.P. N° 032/2022:** Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025.
- **R.P. N° 070/2025,** de 12 de junio de 2025: Aprobación del Plan Operativo Anual (POA-2025) de la PGE.
- **R.P. N° 122/2025,** de 25 de septiembre de 2025: Modificación presupuestaria y física del POA 2025.

3. DESARROLLO

El Plan de Operativo Anual (POA), traduce los objetivos y programas contenidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y las políticas públicas definidas para cada gestión fiscal; en ese sentido el presente informe de seguimiento y evaluación se elabora con base al POA 2025 vigente, aprobado mediante Resolución Procuradural N°070/2025 de fecha 12 de junio de 2025 y Resolución Procuradural N°122/2025 de fecha 25 de septiembre de 2025, los cuales se enmarcan favorablemente al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 de la PGE.

3.1 Objetivo. Evaluar el nivel de cumplimiento físico y financiero de las Acciones de Corto Plazo (ACP) programadas para la Gestión 2025, determinando el grado de eficacia, eficiencia y avance acumulado de la Procuraduría General del Estado al cierre del cuarto trimestre.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Resultados esperados o programados}} \times 100$$

$$\text{Ejecución Financiera} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto aprobado}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultados físicos logrados}}{\text{Presupuesto ejecutado}} \times 100$$





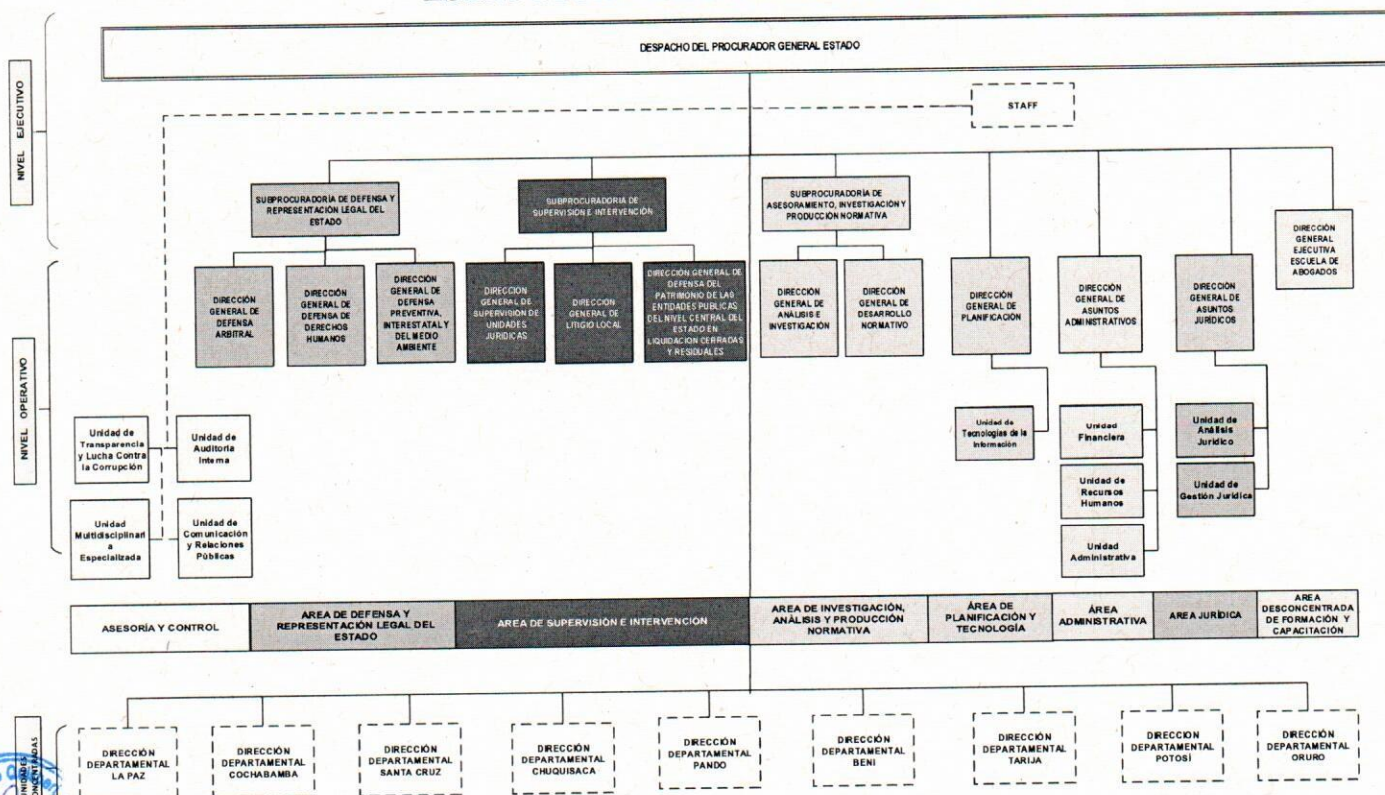
3.2 Estructura Organizacional de la Procuraduría General del Estado.

La estructura organizacional de la Procuraduría General del Estado constituye el soporte operativo para la ejecución del POA, ya que delimita las responsabilidades, los flujos de información y los niveles de decisión necesarios para el cumplimiento de las metas institucionales. En este marco, cada área y unidad organizacional actúa como un centro de responsabilidad donde el desempeño se mide a través de indicadores de gestión vinculados a las Acciones de Corto Plazo (ACP).

Por consiguiente, la estructura no es solo un esquema jerárquico, sino una herramienta de control que permite verificar la efectividad en la asignación de recursos y el logro de resultados. A continuación, la Figura N° 1 detalla la estructura organizacional vigente, mientras que el Cuadro N° 1 presenta la articulación de las ACP con la estructura programática de la entidad.

6

Figura N°1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – PGE



Fuente: Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado con Resolución Procuradural N°014/2025.
Elaboración: Dirección General de Planificación (DGP).



3.3 Articulación de las ACP con las áreas y unidades organizacionales de la PGE y la categoría programática del Presupuesto 2025.

El Plan Operativo Anual (POA) 2025 de la PGE cuenta con treinta y cinco (35) Acciones de Corto Plazo (ACP) asignadas a cada área y unidad organizacional, conforme se expone en el Cuadro N°2.

Cuadro N°2
Articulación POA y Presupuesto 2025
Sistema de Gestión Pública – SIGEP

7

N°	ACCIÓN DE CORTO PLAZO	N°	ÁREA O UNIDAD EJECUTORA	CATEGORÍA PROGRAMÁTICA
1	Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.	1	DESPACHO	001 0 103
		2	UNIDAD ESP. MULTIDISCIPLINARIA	001 0 104
		3	UNIDAD DE TRANSP. Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	001 0 105
		4	UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	001 0 106
		5	UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	001 0 107
2	Implementar el 100% de estrategias para la defensa internacional del Estado en actuaciones pre contenciosas y en procedimientos judiciales y extrajudiciales en materia comercial de inversiones, derechos humanos, medio ambiente y otras materias relativas a controversias ante instancias extranjeras, supranacionales e internacionales que involucren a las entidades públicas, empresas públicas y/o al Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.	6	SUBPROCURADURÍA DE DEFENSA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DEL ESTADO	600 0 056
		7	SUB 1 - DIR. GRAL DE DEFENSA ARBITRAL	600 0 057
		8	SUB 1 - DIR. GRAL DE DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS	600 0 059
		9	SUB 1 - DIR. GRAL DE DEFENSA PREVENTIVA INTERESTATAL Y DE MEDIO AMBIENTE	600 0 061
3	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación bajo un enfoque sistémico preventivo y correctivo de las entidades y empresas públicas a nivel nacional y en coordinación con las DDDs, así como la estructuración de estrategias legales para procesos judiciales velando por la correcta defensa legal de los intereses del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.	10	SUBPROCURADURÍA DE SUPERVISIÓN E INTERVENCIÓN	610 0 070
4	Administrar al 100% el Sistema de Supervisión de los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación bajo un enfoque sistémico preventivo y correctivo de las entidades y empresas públicas a nivel nacional y en coordinación con las DDDs; durante la gestión 2025.	11	SUB 2 - DIR. GRAL DE SUPERVISIÓN DE UNIDADES JURÍDICAS	610 0 071
6	Intervenir como sujeto procesal de pleno derecho en el 100% de procesos judiciales en defensa de los intereses del Estado, a nivel nacional, en coordinación con las DDDs; durante la gestión 2025.	12	SUB 2 - DIR. GRAL DE LITIGIO LOCAL	610 0 072
		13	SUB 2 - DIR. GRAL DE DEFENSA LEGAL DEL PATRIMONIO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS	610 0 073
	Patrocinar el 100% de procesos judiciales en la Defensa Legal del Patrimonio y la recuperación de acreencias de las Entidades Públicas en Liquidación, Cerradas y Residuales a nivel nacional; durante la gestión 2025.			



N°	ACCIÓN DE CORTO PLAZO	N°	ÁREA O UNIDAD EJECUTORA	CATEGORÍA PROGRAMÁTICA
7	Supervisar, evaluar, validar, socializar y difundir al 100% el asesoramiento especializado e investigaciones en materia de defensa de los intereses del Estado, así como supervisar, evaluar, validar, socializar y difundir proyectos normativos, documentos procuraduriales y propuestas técnicas, a nivel nacional; durante la gestión 2025.	14	SUBPROCURADURÍA DE ASESORAMIENTO, INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN NORMATIVA	620 0 039
8	Asesorar, investigar, analizar, evaluar, emitir informes y proyectos de documentos procuraduriales al 100% sobre los temas solicitados a la PGE, en el ámbito de sus competencias, a nivel nacional; durante la gestión 2025.	15	SUB 3 DIR. GRAL DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN	620 0 040
9	Analizar, evaluar y elaborar el 100% de proyectos normativos, documentos procuraduriales y propuestas técnicas para la Defensa de los Intereses del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.	16	SUB 3 DIR. GRAL DE DESARROLLO NORMATIVO	620 0 041
10	Cumplir en un 100% el Plan Académico Gestión 2025, para asegurar la efectiva formación y capacitación de abogados y otros profesionales, que prestan y desean prestar sus servicios en la administración pública, con el objetivo de mejorar la gestión del conocimiento y la defensa legal del Estado; con orientación a consolidar la nueva deontología y un nuevo paradigma en la administración pública del Estado Plurinacional de Bolivia, así como el fortalecimiento de la Biblioteca Especializada en defensa legal del Estado.	17	ESCUELA DE ABOGADOS DEL ESTADO	840 0 030
11	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de La Paz; durante la gestión 2025.	18	DDD LA PAZ	610 0 175
12	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Santa Cruz; durante la gestión 2025.	19	DDD SANTA CRUZ	610 0 176
13	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Cochabamba; durante la gestión 2025.	20	DDD COCHABAMBA	610 0 177
14	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Chuquisaca; durante la gestión 2025.	21	DDD CHUQUISACA	610 0 178
15	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el Departamento de Tarija; durante la gestión 2025.	22	DDD TARIJA	610 0 179
16	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Oruro; durante la gestión 2025.	23	DDD ORURO	610 0 180
17	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Potosí; durante la gestión 2025.	24	DDD POTOSÍ	610 0 181
18	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Beni; durante la gestión 2025.	25	DDD BENI	610 0 182





Nº	ACCIÓN DE CORTO PLAZO	Nº	ÁREA O UNIDAD EJECUTORA	CATEGORÍA PROGRAMÁTICA
19	Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Pando; durante la gestión 2025.	26	DDD PANDO	610 0 183
20	Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.	27	DIR. GRAL DE PLANIFICACIÓN	001 0 118
		28	UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	001 0 119
		29	DIR. GRAL DE ASUNTOS JURÍDICOS	001 0 145
		30	UNIDAD DE ANÁLISIS JURÍDICO	001 0 146
		31	UNIDAD DE GESTIÓN JURÍDICA	001 0 147
		32	DIR. GRAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS	001 0 059
		33	UNIDAD FINANCIERA	001 0 060
		34	UNIDAD ADMINISTRATIVA	001 0 061
		35	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	001 0 062

Fuente: Plan Operativo Anual 2025, aprobada mediante Resolución Procuradural N°070/2025 de 12 de junio de 2025 y Resolución Procuradural N°122/2025 de fecha 25 de septiembre de 2025

Elaboración: Dirección General de Planificación (DGP).

3.4 Diagnóstico de Resultados y Cierre de Desempeño – Gestión 2025

En el marco del Artículo 16 del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO), la presente sección sistematiza los resultados finales de la ejecución del POA 2025. Este análisis permite cuantificar el cumplimiento de las metas programadas y proporciona a la nueva autoridad una visión objetiva sobre los avances consolidados y la capacidad operativa remanente al cierre del periodo fiscal.

La evaluación se estructura bajo tres pilares métricos fundamentales:

- **Eficacia:** Grado de consecución de las metas físicas comprometidas.
- **Ejecución Financiera:** Capacidad de absorción y devengado de los recursos asignados.
- **Eficiencia:** Análisis de la optimización del gasto en relación con los productos entregados.

El desglose analítico expone el comportamiento de cada unidad organizacional a través de indicadores porcentuales y visualizaciones comparativas. Este diagnóstico no solo garantiza la transparencia en la transición administrativa, sino que se constituye en el **insumo estratégico fundamental** para orientar la toma de decisiones hacia la **modernización y desburocratización** institucional planteada para la nueva gestión.





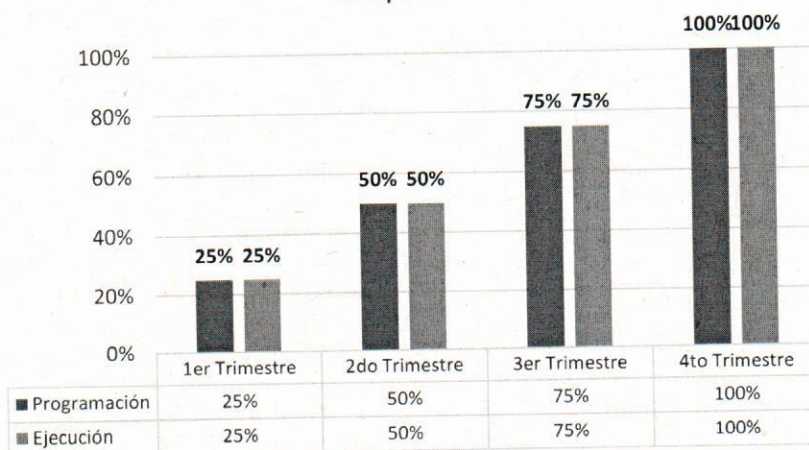
3.4.1 Seguimiento a las ACP por área y unidad organizacional.

DESPACHO DEL PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO

ACP 1: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

10

Ejecución al Cuarto Trimestre Despacho



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis Crítico: Despacho del Procurador General

ACP 1: La "Eficacia" de Papel

Análisis de Desempeño (Propuesta de Reversión):

Al cierre de la gestión 2025, el Despacho reporta una ejecución del 100%. Sin embargo, este dato entra en **duda razonable**. Según reportes de prensa y el estado de los procesos de alto impacto, existe una contradicción insalvable: mientras el Despacho se autocalifica como "Óptimo", la realidad externa muestra **lentitud procesal, burocracia excesiva y una falta de voluntad política** para cerrar casos críticos. El 100% reportado solo mide la "asistencia" del ex-Procurador a eventos y la firma de notas, pero no la resolución de conflictos que afectaron al Estado.

B. Conclusión Técnica:

Se rechaza la calificación de "Nivel Óptimo". La ejecución del Despacho fue **estrictamente burocrática**. Se utilizó la planificación para generar un "blindaje estadístico" que no coincide





con la percepción pública de una defensa legal estancada y carente de resultados sustantivos durante el periodo del ex Procurador.

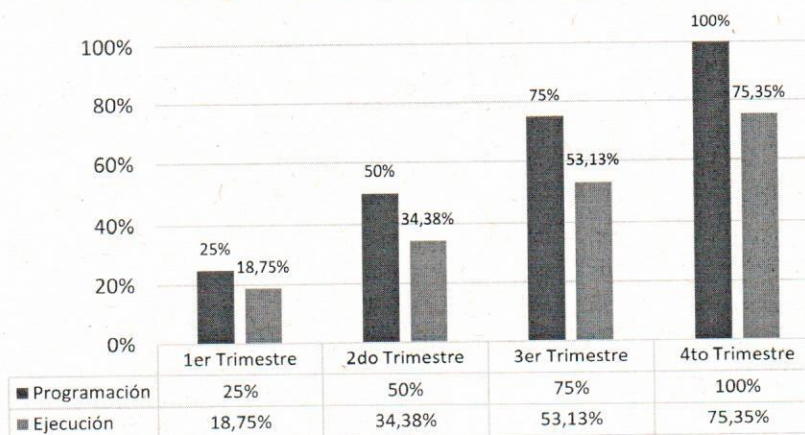
Incongruencia de Resultados, existe una brecha evidente entre el 100% de eficacia reportado y la percepción técnica de una defensa legal estancada. La Dirección General de Planificación (DGP) determina que el uso de metas genéricas permitió ocultar la falta de avances estratégicos, desvirtuando el propósito del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE).

11

UNIDAD MULTIDISCIPLINARIA ESPECIALIZADA

ACP 2: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Unidad Multidisciplinaria Especializada



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

ACP 2: Unidad Multidisciplinaria Especializada (UEM - El Colapso)

A. Análisis de Desempeño (Propuesta de Reversión):

La UEM concluyó con un **75.35% (Regular)**. Este dato es alarmante ya que, según la **Ley 064**, esta unidad debería ser el brazo técnico de élite del Procurador. La "eficacia regular" es en realidad el reflejo de una **unidad inoperante**. La desvinculación masiva (renuncia) de todo el equipo tras el cambio de mando confirma que no hubo una gestión técnica, sino un equipo político que, al retirarse, no dejó medios de verificación ni trazabilidad de sus actos.





Observación Técnica de Diagnóstico (La Realidad):

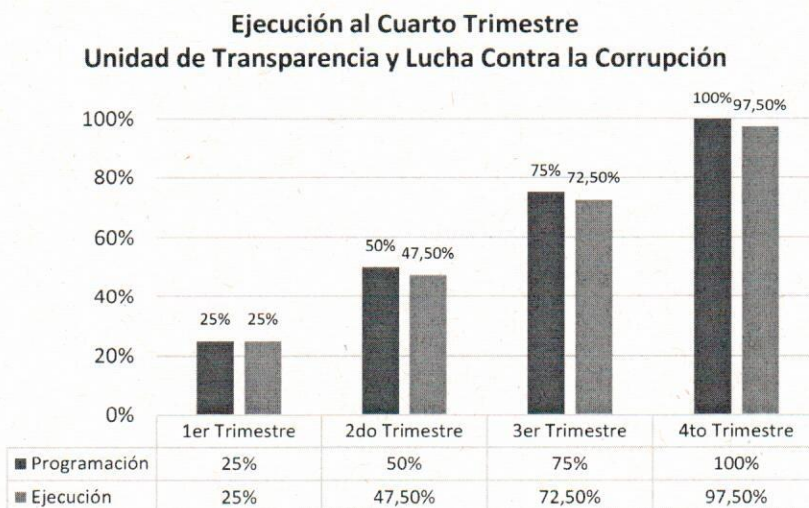
La falta de interlocutores para validar la información sugiere un **ocultamiento de la ineficiencia**. La Dirección de Planificación tuvo que realizar una "estimación técnica", lo que invalida cualquier pretensión de transparencia. La UEM fue, durante 2025, el cuello de botella de la institución, donde la lentitud y la burocracia impidieron que los casos de alto impacto avanzaran, dejando al Estado en situación de vulnerabilidad.

B. Conclusión Técnica:

La ejecución de la UEM se califica como **Deficiente y Riesgosa**. La acefalía absoluta y la falta de pruebas del "trabajo realizado" sugieren que la unidad funcionó como una estructura de gasto sin retorno de valor público.

UNIDAD DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION

ACP 3: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

La ejecución de la Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción- UTLCC alcanzó un 97.50% al cierre de la gestión 2025, situándose en un nivel de eficacia "Muy Bueno – Óptimo". Es importante destacar que, aunque durante el segundo trimestre se registró un cumplimiento parcial de metas, la unidad logró estabilizar su operatividad en la etapa final





del año, compensando el rezago inicial y garantizando la continuidad de las acciones de prevención y lucha contra la corrupción.

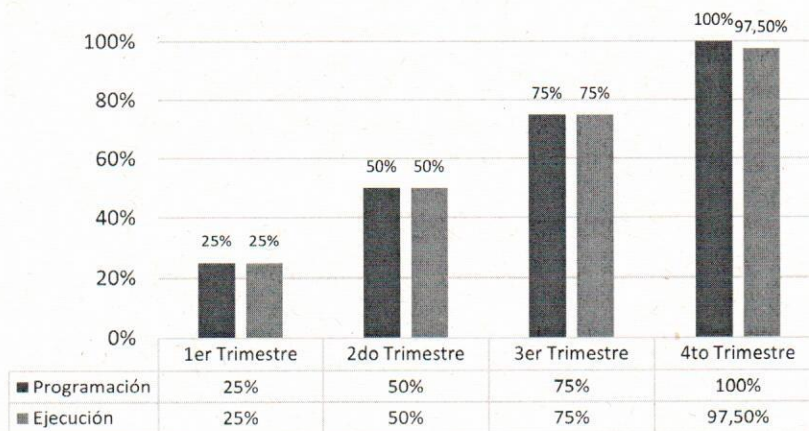
B. Conclusión Técnica:

El desempeño de la UTLCC se califica como sólido y consistente. La unidad demostró capacidad de recuperación administrativa ante las desviaciones del segundo trimestre, logrando un cumplimiento casi total de su programación anual. Este resultado proporciona una base institucional robusta en materia de integridad para el inicio de la nueva gestión 2026.

13

ACP 4: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre Unidad de Auditoría Interna



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la gestión 2025, la Unidad de Auditoría Interna (UAI), alcanzó un nivel de ejecución del 97.50%, consolidando un grado de eficacia “Muy Bueno – Óptimo”. Este resultado evidencia un cumplimiento sustancial del Plan Anual de Auditoría, reflejando una ejecución disciplinada de las actividades de control programadas para el periodo evaluado.

B. Conclusión Técnica:

El desempeño de la UAI se fundamenta en la observancia de los principios de responsabilidad y eficiencia gubernamental. El alto nivel de cumplimiento reportado garantiza que el sistema de control interno de la Procuraduría se mantuvo operativo y alineado con la planificación

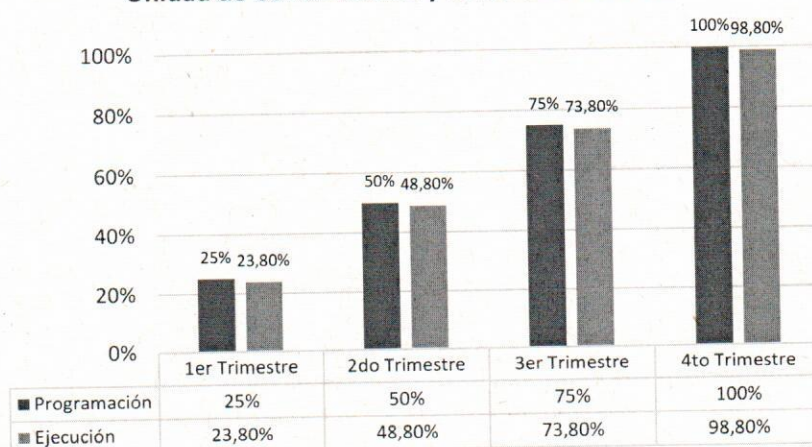




estratégica, proporcionando seguridad razonable sobre las operaciones institucionales al cierre de la transición.

ACP 5: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la gestión 2025, la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas (UCRP), alcanzó una ejecución del 98.80%, situándose en un nivel de eficacia “Muy Bueno – Óptimo”. Este indicador refleja un alto grado de cumplimiento en las acciones destinadas al posicionamiento de la imagen institucional y al establecimiento de canales de comunicación efectivos con la ciudadanía, cumpliendo de manera casi integral con el cronograma de difusión programado.

B. Conclusión Técnica:

El desempeño de la unidad se consolida como óptimo, garantizando que el flujo informativo y la presencia institucional de la Procuraduría se mantuvieran constantes durante el periodo de transición. Este resultado asegura que la nueva administración reciba una plataforma de comunicación operativa y alineada con los objetivos de transparencia institucional.





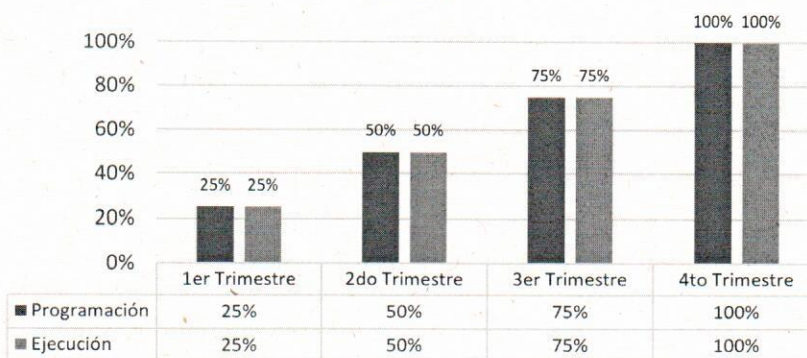
ÁREA SUSTANTIVA DE LA PGE. –

SUBPROCURADURÍA DE DEFENSA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DEL ESTADO

ACP 6: Implementar el 100% de estrategias para la defensa internacional del Estado en actuaciones pre contenciosas y en procedimientos judiciales y extrajudiciales en materia comercial de inversiones, derechos humanos, medio ambiente y otras materias relativas a controversias ante instancias extranjeras, supranacionales e internacionales que involucren a las entidades públicas, empresas públicas y/o al Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

15

Ejecución al Cuarto Trimestre
Subprocuraduría de Defensa y Representación Legal del Estado



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Evaluación de la Programación (ACP 6):

Se observa que la Acción de Corto Plazo 6 (ACP 6) fue planteada de manera excesivamente genérica, intentando abarcar en un solo enunciado materias tan diversas como arbitrajes comerciales, derechos humanos y medio ambiente. Al no existir una **desagregación operativa** (actividades específicas por tipo de proceso), la programación 2025 se convirtió en un "contenedor de actividades" sin una ruta crítica definida.

Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":

El análisis del desempeño del área revela una desconexión profunda entre los hitos alcanzados y la protección del patrimonio estatal. Se detectó que el reporte de cumplimiento se sustentó casi exclusivamente en "gestión documental" (envío de notas, informes de estado de situación).

Esta práctica permitió validar el 100% de la ejecución física sin que esto signifique un avance real en las controversias internacionales. En términos técnicos, estamos ante una **"Brecha de**





Valor Público No Generado", donde la institución "cumple" con el flujo de papel, pero el Estado no recibe el beneficio de una defensa eficiente, dejando los procesos en un estado crítico que no se refleja en el indicador de eficacia.

Análisis de la Ejecución Físico-Financiera:

La aparente eficiencia reportada es producto de un indicador mal diseñado que no mide el éxito del litigio, sino la realización de trámites. Al ejecutar un presupuesto mayoritariamente en pasajes y viáticos al interior y exterior del país, gastos por refrigerios al personal permanente, eventual y consultores de línea, equipo educacional y recreativo (75 % de ejecución financiera), sin una inversión estratégica en firmas de abogados especialistas o peritajes internacionales de alto nivel, el resultado obtenido resulta ser una **gestión administrativa inerte** que oculta la ineficiencia operativa bajo un cumplimiento formal.

16

B. Conclusión Técnica

Deficiencia Estructural de la ACP 6: La programación 2025 de esta área sustantiva presenta errores críticos de diseño. Las operaciones e indicadores se redactaron de forma tan resumida y general que resultan **imposibles de medir en términos de impacto jurídico**. No se puede evaluar el avance de una defensa internacional basándose en indicadores que no distinguen entre un proceso pre-contencioso y un laudo arbitral.

Validación de Ineficiencia: La "gestión de papel" fue utilizada para ocultar la falta de victorias estratégicas. El informe de cierre 2025 de esta Subprocuraduría es **formalmente correcto pero materialmente nulo**; refleja un flujo documental burocrático que no garantiza la protección de los intereses del Estado boliviano.

Riesgo Institucional Heredado: El mal planteamiento de los "indicadores" en el POA de la gestión 2025 genera un riesgo alto para la nueva gestión, ya que se heredan procesos internacionales en estados críticos que fueron reportados como "atendidos" al 100%, cuando en realidad solo sufrieron un trámite de oficina sin valor estratégico.

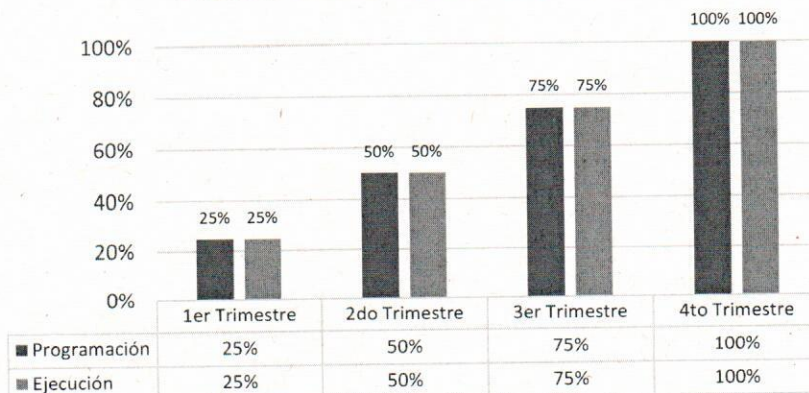
DIRECCIÓN GENERAL DE DEFENSA ARBITRAL. –

ACP 7: Implementar el 100% de estrategias para la defensa internacional del Estado en actuaciones pre contenciosas y en procedimientos judiciales y extrajudiciales en materia comercial de inversiones, derechos humanos, medio ambiente y otras materias relativas a controversias ante instancias extranjeras, supranacionales e internacionales que involucren a las entidades públicas, empresas públicas y/o al Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.





Ejecución al Cuarto Trimestre Dirección General de Defensa Arbitral



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

17

A. Análisis de Desempeño (Dirección General de Defensa Arbitral)

A simple vista, esta Dirección presenta un cumplimiento del **100%**, lo que en los papeles aparece como una gestión "Excelente". El informe reporta que se hizo seguimiento a todos los contratos con abogados externos y que se cumplieron las tareas programadas.

Sin embargo, al revisar a fondo la forma de cómo se midió ese éxito, encontramos lo siguiente:

1. **Metas de "Escritorio":** Se calificó como "Logro Institucional" tareas que son de rutina, como enviar cartas, recibir informes o revisar contratos. Estas son obligaciones diarias de cualquier funcionario y no deberían contarse como "grandes éxitos" de defensa.
2. **El "Espejismo" del 100%:** Aunque el reporte dice que todo está bajo control, el resultado real no muestra si ganamos o perdimos los arbitrajes. Se validaron tareas administrativas sencillas como si fueran victorias estratégicas, ocultando el estado real y muchas veces crítico de los juicios internacionales.
3. **Brecha de Valor Real:** Existe una diferencia clara entre lo que dice el papel y la realidad. Se ha gastado tiempo y recursos en generar "flujo de trámites e Informes de conformidad e informes para la liquidación y cierre de los contratos, pero no se ha generado un beneficio tangible (valor público) para el Estado en cuanto a la protección de su dinero y patrimonio.

B. Conclusión Técnica

1. **Reporte "Acomodado":** La Dirección General de Defensa Arbitral utilizó una redacción muy general y resumida en sus metas. Esto les permitió marcar todo como





"cumplido" sin demostrar resultados reales de defensa. Es una **"Burocracia de Cumplimiento"**: se cumple con el trámite, pero se descuida el resultado.

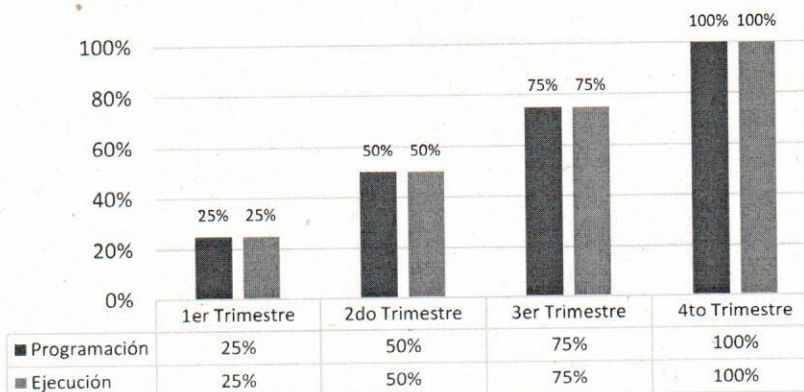
2. **Carencia de Rigor:** La programación 2025 se diseñó para que fuera fácil de cumplir. Al no separar las actividades por importancia o por impacto en el juicio, cualquier informe enviado sumaba al 100%, lo cual es un error grave de planificación que el nuevo Procurador debe conocer.
3. **Herencia de Riesgo:** La administración saliente entrega una cartera de casos supuestamente "sin riesgos", pero esa seguridad es engañosa. La nueva gestión recibe procesos donde lo único que se garantiza es que se llenaron los archivos de papel, pero **no se asegura que la estrategia de defensa sea la mejor para ganar** los casos.

18

DIRECCIÓN GENERAL DE DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS

ACP 8: Implementar el 100% de estrategias para la defensa internacional del Estado en actuaciones pre contenciosas y en procedimientos judiciales y extrajudiciales en materia comercial de inversiones, derechos humanos, medio ambiente y otras materias relativas a controversias ante instancias extranjeras, supranacionales e internacionales que involucren a las entidades públicas, empresas públicas y/o al Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección General de Defensa de Derechos Humanos



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (Dirección General de Defensa de Derechos Humanos)

Al revisar la **ACP 8**, esta Dirección reporta una ejecución perfecta del **100%**, calificando su desempeño como "Óptimo". Sin embargo, bajo un análisis de planificación, este número resulta ser engañoso:





1. **Defensa Administrativa vs. Defensa Real:** El 100% de éxito reportado se basa únicamente en la **"gestión de papel"**. Se contaron las notas enviadas y las asistencias a reuniones como si fueran triunfos. No obstante, el informe no aclara si estas acciones evitaron sanciones al Estado o si mejoraron nuestra posición ante organismos internacionales.
2. **Indicadores "Atrapalotodo":** La ACP 8 fue redactada de forma tan general que mezcla Derechos Humanos con temas comerciales y medio ambiente. Esta confusión impidió medir qué se hizo específicamente para proteger la imagen del país. Se validó el cumplimiento administrativo, pero se dejó de lado el resultado jurídico de fondo.
3. **La Brecha de Valor:** Aquí se nota claramente la **"Brecha de Valor Público No Generado"**. El personal cumplió con sus horarios y trámites (el papel dice 100%), pero el Estado sigue expuesto a riesgos internacionales porque **no se midió la calidad ni el impacto** de esa defensa.

B. Conclusión Técnica (ACP 8)

1. **Cumplimiento sin Resultados:** La gestión 2025 en Derechos Humanos se limitó a "no dejar papeles pendientes". Estar al día con el correo no significa estar defendiendo bien al país. El reporte de "Gestión sin Rezagos" es una verdad a medias: los archivos están limpios, pero las causas pueden estar en riesgo.
2. **Error de Programación Estratégica:** Al utilizar una meta tan resumida y general para la ACP 8, la Dirección pudo marcar "cumplido" sin esfuerzo real. Es un **error de diseño en el POA** que permitió ocultar la ineficiencia operativa bajo un indicador que solo mide cantidad de trámites y no calidad de defensa.
3. **Reto para la Gestión 2026:** El nuevo Procurador recibe una oficina que funciona mecánicamente pero que **carece de indicadores de éxito real**. El desafío para la nueva gestión es dejar de medir **"trámites atendidos"** y empezar a medir **"procesos ganados"** o **"sanciones evitadas"**, algo que el POA 2025 no permitió evaluar.

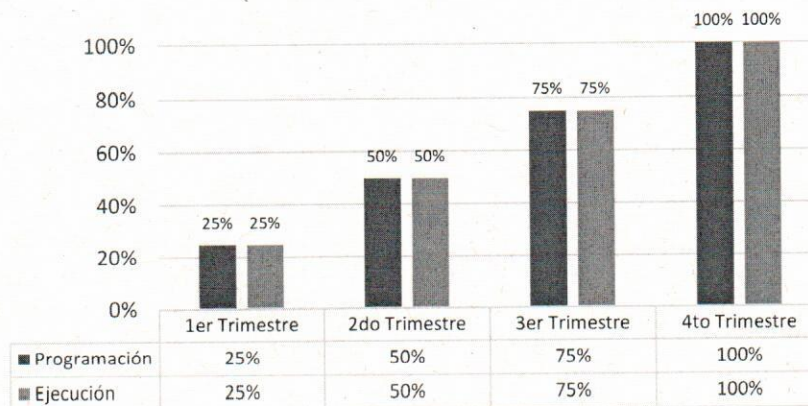
DIRECCIÓN GENERAL DE DEFENSA PREVENTIVA, INTERESTATAL Y DEL MEDIO AMBIENTE

ACP 9: Implementar el 100% de estrategias para la defensa internacional del Estado en actuaciones pre contenciosas y en procedimientos judiciales y extrajudiciales en materia comercial de inversiones, derechos humanos, medio ambiente y otras materias relativas a controversias ante instancias extranjeras, supranacionales e internacionales que involucren a las entidades públicas, empresas públicas y/o al Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.





Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección General de Defensa Preventiva, Interestatal y
del Medio Ambiente



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

20

A. Análisis de Desempeño (Dirección General de Defensa Preventiva - ACP 9)

Bajo el análisis de la **ACP 9**, esta Dirección reporta un cumplimiento del **100%**, lo que sobre el papel sugiere una gestión "sin fallas". Sin embargo, la realidad técnica detectada por Planificación muestra lo siguiente:

1. **Defensa "Fantasma":** Aunque se reporta éxito en la "mitigación de riesgos", no hay evidencia de que se hayan evitado conflictos reales. El 100% se basa en tareas de rutina (revisión de documentos y alertas preventivas) que no demuestran un ahorro de dinero o una solución de fondo para el Estado.
2. **Abuso de la "Gestión Documental":** Al igual que en las áreas anteriores, se validó el éxito institucional contando simplemente el **flujo de papel**. Se confundió "**atender un trámite**" con "**prevenir un conflicto**". Esta Dirección utilizó operaciones muy resumidas para ocultar que, en la práctica, solo se cumplió con la asistencia y la redacción de informes internos.
3. **La Brecha de Valor en Medio Ambiente:** En temas tan críticos como el medio ambiente, reportar un 100% de éxito basándose en "notas enviadas". Existe una "**Brecha de Valor Público No Generado**" porque el Estado sigue expuesto a riesgos ambientales y controversias internacionales, mientras la oficina reporta que todo está "bajo control" solo porque sus archivos están al día.

B. Conclusión Técnica (ACP 9)

1. **Cumplimiento Aparente:** La calificación de "Óptima" es puramente administrativa. La unidad entrega una gestión "sin pendientes" solo porque las metas fueron





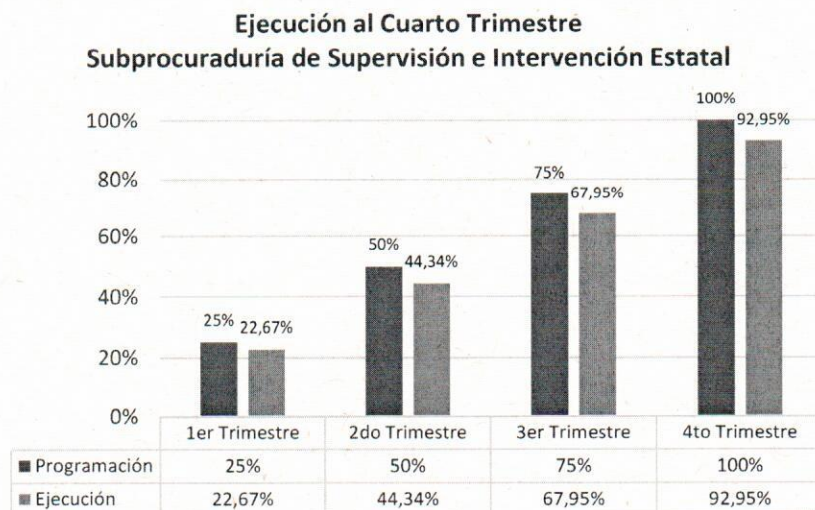
diseñadas para ser tan fáciles que era imposible no cumplirlas. No hay un rezago de papeles, pero sí hay un **rezago de resultados estratégicos**.

2. **Mala Planificación del Riesgo:** La ACP 9 es una copia de las metas de otras direcciones, lo que demuestra que **no hubo una planificación específica** para el área de Medio Ambiente e Interestatal. Esta falta de rigor técnico en el POA 2025 impidió medir la verdadera efectividad de la defensa preventiva del Estado.
3. **Desafío para la Gestión 2026:** El nuevo Procurador recibe una Dirección General de Defensa Preventiva que funciona como una "oficina de trámites" y no como **un escudo preventivo**. El reto para 2026 es **reformular estos indicadores** para que Planificación pueda **medir cuántos juicios se evitaron y cuánto dinero se ahorró** al Estado, superando el modelo de "**burocracia de cumplimiento**" que dominó la gestión 2025.

21

SUBPROCURADURÍA DE SUPERVISIÓN E INTERVENCIÓN ESTATAL

ACP 10: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación bajo un enfoque sistémico preventivo y correctivo de las entidades y empresas públicas a nivel nacional y en coordinación con las DDDs, así como la estructuración de estrategias legales para procesos judiciales velando por la correcta defensa legal de los intereses del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación



A. Análisis de Desempeño (Subprocuraduría de Supervisión e Intervención - ACP 10)

A diferencia de otras áreas, esta Subprocuraduría reporta un **92.95%**. Aunque se lo califica como "Muy Bueno", el análisis de fondo muestra una realidad distinta:





1. **Tecnología como Distracción:** El informe destaca el **RIAPE** (Registro Integral de Abogados y Procesos) como un gran logro. Sin embargo, en la práctica, este sistema terminó siendo solo un **"formulario digital"**. El hecho de que los datos estén unificados no significa que la supervisión sea efectiva. Se priorizó tener la base de datos llena (gestión documental digital) antes que intervenir en los procesos donde el Estado estaba perdiendo dinero.
2. **Supervisión "de Lejos":** El indicador de la ACP 10 habla de "controlar y dirigir", pero los medios de verificación muestran que la supervisión fue pasiva. Se limitaron a ver lo que las otras entidades cargaban al sistema, sin realizar una verdadera **intervención correctiva**. Se cumplió con el "registro", pero se falló en la "supervisión real" de la defensa legal.
3. **Brecha de Valor en la Fiscalización:** Existe una **"Brecha de Valor Público No Generado"** porque, a pesar de tener un nuevo sistema tecnológico, las unidades jurídicas de las empresas públicas siguen operando sin un control riguroso de la Procuraduría. El RIAPE es una herramienta potente, pero en 2025 se usó de forma burocrática para justificar el gasto y no para mejorar la defensa.

B. Conclusión Técnica (ACP 10)

1. **Falsa Eficacia Tecnológica:** La conclusión de que la ejecución es "Óptima" es engañosa. Entregar una base de datos (RIAPE) no es lo mismo que entregar una defensa legal controlada. La transición administrativa recibe un sistema lleno de datos, pero sin ninguna garantía de que la información sea veraz o que los procesos judiciales reportados estén bien encaminados.
2. **Mala Redacción y Confusión de Metas:** La ACP 10 es un "saco de todo": mezcla control, administración, registro, evaluación y estrategias legales en un solo objetivo. Al ser tan amplia y estar **mal planteada**, permitió que la Subprocuraduría se calificara con un puntaje alto solo por cumplir la parte informática, descuidando la parte sustantiva de la intervención legal.
3. **Desafío para la Gestión 2026:** El reto para el nuevo Procurador es transformar el RIAPE de un simple registro a una herramienta de **Inteligencia Jurídica**. La gestión 2025 dejó el "envase" (el software), pero el contenido y la supervisión real son la gran deuda pendiente. Planificación debe coadyuvar al ajuste de estos indicadores para que en 2026 se mida **cuántas malas defensas fueron corregidas y no cuántos abogados se registraron**.

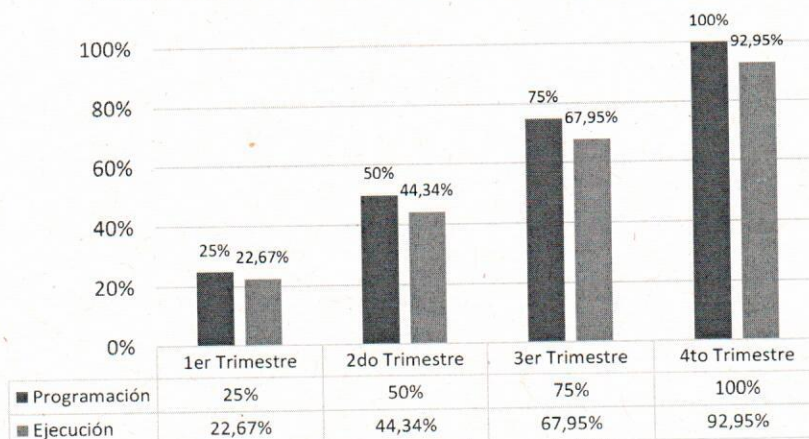
DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DE UNIDADES JURÍDICAS

ACP 11: Administrar al 100% el Sistema de Supervisión de los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación bajo un enfoque sistémico preventivo y correctivo de las entidades



y empresas públicas a nivel nacional y en coordinación con las DDDs; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección General de Supervisión de Unidades Jurídicas



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

23

A. Análisis de Desempeño (Dirección General de Supervisión de Unidades Jurídicas - ACP 11)

Aunque la Dirección reporta un cumplimiento del **92.95%** (calificado como "Óptimo"), el análisis desde la planificación revela una realidad muy distinta a la que dice el papel:

- 1. Supervisión "Digital" sin Impacto Real:** El éxito reportado se basa casi exclusivamente en que las entidades públicas cargaron sus datos al sistema RIAPE. Sin embargo, **administrar un sistema no es lo mismo que supervisar**. La Dirección se limitó a ser una "receptora de datos", validando su gestión solo por tener la información actualizada, pero sin verificar si esos **abogados están defendiendo bien al Estado**.
- 2. La trampa del Indicador Genérico:** La **ACP 11** (Objetivo de Gestión) está redactada de forma tan amplia y resumida que permite que cualquier tarea informática se cuente como "supervisión técnica". Se detectó que se validaron como logros actividades que son simples trámites de oficina, ocultando que no hubo intervenciones de fondo en las unidades jurídicas con bajo desempeño.
- 3. Brecha de Valor Público No Generado:** Existe una desconexión total entre el "dato actualizado" y el "beneficio para el Estado". Tener una base de datos llena (gestión documental) no ha evitado que persistan malas prácticas en las unidades jurídicas interestatales. Se generó mucho "flujo de información" pero **cero valores preventivos reales**.





B. Conclusión Técnica (ACP 11)

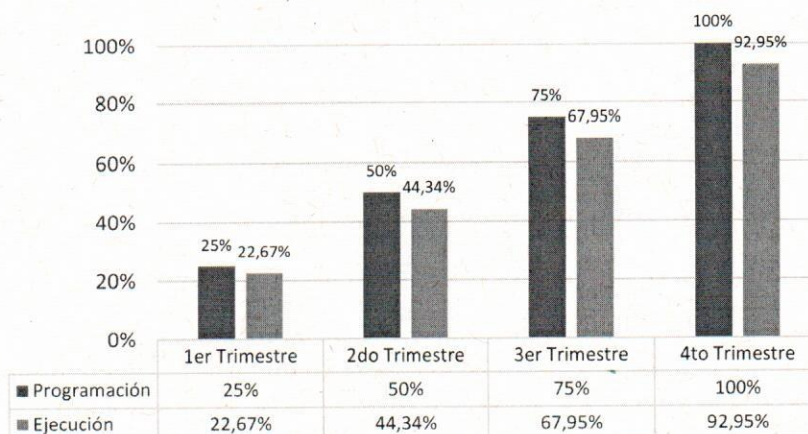
1. **Falsa Sensación de Control:** El reporte califica la gestión como "sobresaliente" porque el sistema RIAPE tiene datos. Técnicamente, esto es un error: una base de datos es solo una herramienta, no el resultado de la supervisión. La nueva administración recibe una lista de procesos, pero **no recibe un diagnóstico real** de cuáles de esos procesos están en peligro por negligencia de los abogados externos.
2. **Mala Programación de Operaciones:** Al no desglosar la ACP 11 en actividades específicas de control de campo o auditorías jurídicas, la programación 2025 se volvió "inerte". Se calificó con un 92,95% a una unidad que funcionó más como una **oficina de soporte técnico** que como una autoridad de supervisión jurídica.
3. **Desafío para la Gestión 2026:** El reto para el nuevo Procurador es pasar de la "administración de datos" a la "Inteligencia de Supervisión". Planificación debe reformular estos indicadores para que en 2026 no se mida cuántos datos entraron al sistema, sino **cuántos errores de los abogados del Estado** fueron detectados y corregidos a tiempo.

24

DIRECCIÓN GENERAL DE LITIGIO LOCAL

ACP 12: Intervenir como sujeto procesal de pleno derecho en el 100% de procesos judiciales en defensa de los intereses del Estado, a nivel nacional, en coordinación con las DDDs; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección General de Litigio Local



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis de Desempeño (Dirección General de Litigio Local - ACP 12)

Aunque la Dirección reporta una eficacia del **92.95%** (calificada como "Óptima"), el análisis técnico de Planificación revela que este número es un indicador de **"asistencia"** y **no de "éxito"**:

1. **Presencia Física vs. Defensa Estratégica:** El éxito reportado se basa en haber "intervenido" como sujeto procesal (es decir, haberse apersonado a los juzgados). Sin embargo, **aparecer en un juicio no es lo mismo que defenderlo con éxito**. Se validó el 92,95% de la meta solo por cumplir con la formalidad de asistir a las audiencias o presentar memoriales, sin medir si esas acciones evitaron derrotas judiciales para el Estado.
2. **La trampa del Indicador de Cantidad:** La **ACP 12** está redactada de forma tan general que trata a todos los juicios por igual. No se diferencia un proceso de cuantía menor de uno que compromete millones para el Estado. Esto permitió que la Dirección oculte la falta de resultados estratégicos bajo un montón de "trámites de rutina" que inflan el número de ejecución física.
3. **Brecha de Valor Público No Generado:** Existe una clara desconexión entre el "control jurisdiccional" (estar presente en el juzgado) y el beneficio real para el país. Se generó un enorme flujo de **"gestión documental"** judicial, pero el impacto real en la protección del patrimonio estatal es incierto, ya que el indicador no mide sentencias favorables, sino simples "intervenciones".

B. Conclusión Técnica (ACP 12)

1. **Falsa Seguridad Operativa:** El reporte afirma que la transición recibe una cartera con "control vigente". Técnicamente, esto solo significa que los procesos tienen un abogado asignado y un expediente al día. No garantiza que las estrategias legales sean las correctas. La nueva administración recibe una **"burocracia de litigio"** que prioriza el cumplimiento de plazos procesales sobre la victoria jurídica.
2. **Mala Programación de la ACP 12:** El objetivo de gestión (ACP 12) fue planteado de manera muy resumida, lo que impidió desagregar actividades que respondan a la complejidad de cada caso. Se calificó con un nivel "Óptimo" a una unidad que funcionó de forma mecánica, sin indicadores que permitan evaluar la calidad técnica de sus abogados en estrados judiciales.
3. **Desafío para la Gestión 2026:** El reto para el nuevo Procurador es pasar del "litigio de trámite" al **"litigio de impacto"**. Planificación debe reformular estos indicadores para que en 2026 el éxito no se mida por "cuántas veces fuimos al juzgado", sino por **"cuántos procesos ganamos"** y cuánto dinero ahorramos al Estado, rompiendo con el modelo de cumplimiento formal de la gestión 2025.



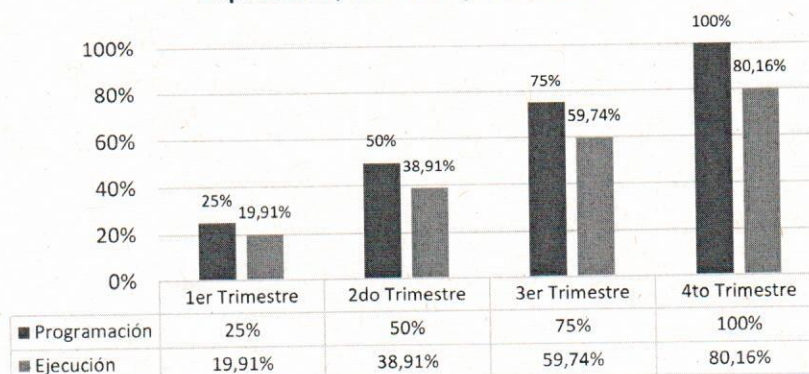


DIRECCIÓN GENERAL DE DEFENSA DEL PATRIMONIO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE NIVEL CENTRAL DEL ESTADO EN LIQUIDACIÓN, CERRADAS Y RESIDUALES.

ACP 13: Patrocinar el 100% de procesos judiciales en la Defensa Legal del Patrimonio y la recuperación de acreencias de las Entidades Públicas en Liquidación, Cerradas y Residuales a nivel nacional; durante la gestión 2025.

26

Ejecución al Cuarto Trimestre Dirección General de Defensa del Patrimonio de las Entidades Públicas de Nivel Central del Estado en Liquidación, Cerradas y Residuales



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (DGDPEPNCEL - ACP 13)

A diferencia de otras áreas que "inflaron" sus números al 100%, esta Dirección reporta un **80,16%**, lo cual se califica como un "Buen Nivel". Sin embargo, el análisis técnico de Planificación revela una situación preocupante:

1. **El Patrimonio en el "Limbo":** Reportar un 80,16% en la recuperación de dinero y bienes de entidades liquidadas significa que **el 19,84% del trabajo quedó sin atención o en total rezago**. Al ser entidades cerradas, si la Procuraduría no actúa con el 100% de efectividad, esos recursos se pierden definitivamente para el Estado.
2. **Recuperación "de Papel":** El análisis demuestra que el reporte se basó en "gestión documental" (enviar memoriales o revisar expedientes viejos). No hay evidencia de **cuánto dinero real volvió a las arcas del Estado**. Se validó el cumplimiento por "**patrocinar**" (hacer el trámite), pero no por "**recuperar**" (el **resultado real**).
3. **Brecha de Valor Público No Generado:** Esta es la zona donde la **Brecha de Valor** es más dolorosa. El 80,16% de avance físico no se traduce en recuperación de activos. Se gastó presupuesto en personal para "**seguir**" procesos, pero el beneficio





tangible para el país es mínimo debido a la mala programación de metas que no exigen resultados de cobro efectivo.

B. Conclusión Técnica (ACP 13)

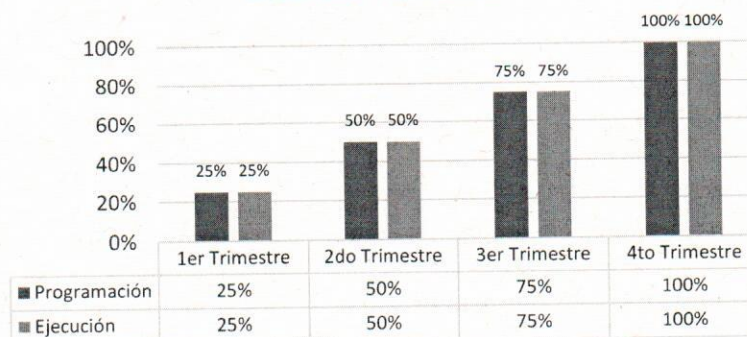
1. **Gestión de Rezago:** El reporte intenta suavizar el bajo desempeño llamándolo "tendencia de recuperación", pero técnicamente se entrega una unidad con **debilidades de control**. La nueva administración recibe procesos de entidades liquidadas que no han sido atendidos oportunamente, lo que aumenta el riesgo de prescripción de las deudas (que el Estado ya no pueda cobrar).
2. **Mala Redacción y Falta de Rigor:** La ACP 13 es demasiado resumida. Al no separar las actividades de "defensa" de las de "recuperación de dinero", el indicador engaña: se puede estar "patrocinando" muy bien un proceso que no recupera ni un centavo. Este error de planificación permitió que la gestión anterior no rindiera cuentas sobre **cuánto dinero real estaba en juego**.
3. **Reto Estratégico 2026:** Para el nuevo Procurador, esta área es una "**mina de oro**" desperdiciada. El desafío es pasar del simple patrocinio burocrático a la **Recuperación Efectiva**. Planificación debe intervenir para que en 2026 los indicadores midan **bolivianos recuperados y no solo expedientes movidos**, rompiendo con la ineficiencia de la gestión 2025.

27

SUBPROCURADURÍA DE ASESORAMIENTO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NORMATIVO

ACP 14: Supervisar, evaluar, validar, socializar y difundir al 100% el asesoramiento especializado e investigaciones en materia de defensa de los intereses del Estado, así como supervisar, evaluar, validar, socializar y difundir proyectos normativos, documentos procuradurales y propuestas técnicas, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Subprocuraduría de Asesoramiento, Investigación y
Desarrollo Normativo



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis de Desempeño (Subprocuraduría de Asesoramiento e Investigación - ACP 14)

Esta Subprocuraduría reporta un cumplimiento del **100%**, calificándose como "Óptima". No obstante, al contrastar lo reportado con la realidad institucional, el análisis de Planificación detecta lo siguiente:

1. **Producción de "Papel" sin Impacto:** El éxito reportado se basa en haber "socializado y difundido" documentos. Sin embargo, en la práctica, se validó como logro el simple hecho de haber remitido al Procurador anteproyectos de Ley, proyectos de Decreto Supremo y otros, sin embargo, deberían señalar como éxito la aprobación de los mencionados proyectos, que no han generado un cambio real en la defensa del Estado. Se priorizó la **"gestión documental"** (cantidad de notas remitidas a la DGAJ) sobre la utilidad técnica de esas investigaciones.
2. **El Indicador "Saco de Boxeo":** La **ACP 14** es el ejemplo más claro de mala programación. Mezcla en un solo objetivo: supervisar, evaluar, validar, socializar y difundir. Al ser una meta tan "resumida" y cargada de verbos, cualquier actividad mínima servía para marcar el 100%. Esto permitió ocultar que muchas investigaciones no son más que recopilaciones de información que ya existía, sin aportar valor estratégico.
3. **Brecha de Valor Público No Generado:** Existe una desconexión entre la "producción académica" reportada y las necesidades de los abogados que están en los juzgados. Se generó mucha teoría (flujo de papel), pero **cero herramientas prácticas** para ganar juicios. Se cumplió el POA, pero no se generó el valor técnico que los litigantes de la PGE necesitan.

B. Conclusión Técnica (ACP 14)

1. **Eficacia Basada en la Forma:** El reporte de cumplimiento "Óptimo" es puramente administrativo. La unidad entrega una "gestión consolidada" de documentos, pero no una gestión de **soluciones normativas**. La nueva administración recibe una biblioteca de informes, pero no necesariamente las normas o propuestas técnicas que resuelvan la burocracia actual.
2. **Mala Programación y Falta de Foco:** Al no desglosar la ACP 14 en productos específicos (ej. "Anteproyecto de Ley X" o "Investigación sobre Caso Y"), la programación 2025 se volvió un cheque en blanco para el área. Esto es un **error de rigor técnico** en el diseño del POA que permitió que la gestión anterior no rindiera cuentas sobre la calidad o utilidad de sus productos.
3. **Desafío para la Gestión 2026:** El reto para el nuevo Procurador es transformar esta área de una "oficina de redacción" a un **"Centro de Inteligencia Normativa"**. Planificación debe intervenir para que en 2026 no se mida **cuántos documentos se**





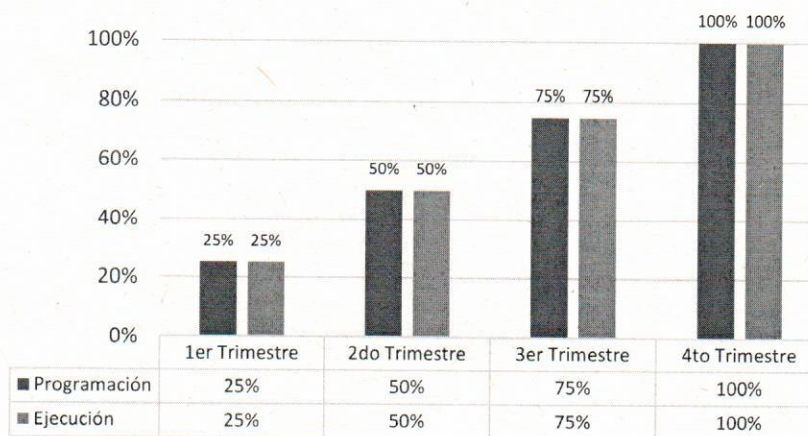
"difundieron", sino cuántas de nuestras propuestas técnicas fueron aprobadas y aplicadas para mejorar la defensa del Estado, rompiendo con el modelo de "cumplimiento académico" de 2025.

DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN

ACP 15: Asesorar, investigar, analizar, evaluar, emitir informes y proyectos de documentos procuraduriales al 100% sobre los temas solicitados a la PGE, en el ámbito de sus competencias, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

29

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección General de Análisis e Investigación



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (Dirección General de Análisis e Investigación - ACP 15)

Aunque la Dirección reporta un cumplimiento del **100%** (calificado como "Óptimo"), el análisis técnico de Planificación revela una distorsión entre la actividad realizada y el beneficio institucional:

- Investigación de "Pedido" vs. Investigación Estratégica:** El éxito reportado se basa en haber respondido al 100% de los temas "solicitados". Esto significa que la unidad funcionó de forma **reactiva y pasiva**. Se limitaron a contestar lo que se les pedía, pero no generaron inteligencia propia ni análisis de riesgos para anticiparse a los problemas del Estado.
- La Trampa del Informe como Logro:** El indicador de la ACP 15 permite validar como "éxito" cualquier informe emitido, sin importar si el contenido fue útil para ganar un proceso o si fue un simple resumen de información pública. Se priorizó la **"gestión documental"** (cantidad de informes) sobre la calidad estratégica, ocultando que muchos de estos productos no tienen impacto en la realidad jurídica.





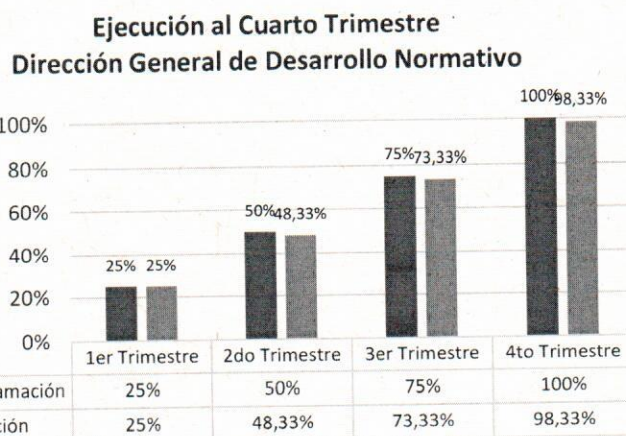
3. **Brecha de Valor en la Inteligencia Jurídica:** Existe una "**Brecha de Valor Público No Generado**" porque, a pesar de reportar un 100% de eficacia, los abogados litigantes siguen careciendo de **herramientas analíticas profundas** para enfrentar juicios complejos. Se generó mucho "análisis de papel", pero **cero inteligencia operativa** que mueva la aguja en favor del Estado.

B. Conclusión Técnica (ACP 15)

1. **Eficacia de "Trámite":** La calificación de "Óptima" es engañosa. La unidad entrega una gestión de "atención de requerimientos", lo cual es una tarea básica de oficina. La nueva administración recibe una base de datos de informes, pero no necesariamente una **estrategia de defensa preventiva**.
2. **Mala Programación y Ambigüedad:** La **ACP 15** está redactada de forma muy resumida ("Asesorar, investigar, analizar, evaluar..."). Al mezclar tantos verbos en un solo indicador, se permitió que cualquier nota de respuesta sea contabilizada como una "investigación especializada". Este es un **error de diseño en el POA 2025** que facilitó el reporte de un éxito inexistente en términos de impacto.
3. **Desafío para la Gestión 2026 (Comisión de la Verdad):** El reto para el nuevo Procurador es transformar esta Dirección en un verdadero centro de **Investigación Forense**. El apoyo técnico a la **Comisión de la Verdad en materia de Hidrocarburos** no puede hacerse con informes de oficina rutinarios; requiere un cambio total en la forma de programar las metas, pasando de "emitir informes" a "descubrir hallazgos y pruebas estratégicas". Planificación debe ajustar estos indicadores para que en 2026 se mida la utilidad real de la investigación.

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO NORMATIVO

ACP 16: Analizar, evaluar y elaborar el 100% de proyectos normativos, documentos procuraduriales y propuestas técnicas para la Defensa de los Intereses del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis de Desempeño (Dirección General de Desarrollo Normativo - ACP 16)

La Dirección reporta una ejecución del **98.33%**, calificándose como "Óptima". Sin embargo, al analizar la "**Brecha de Valor Público No Generado**", el equipo de Planificación identifica lo siguiente:

1. **Producción de "Borradores" sin Vigencia:** El éxito reportado se basa en haber "elaborado" proyectos normativos. No obstante, **redactar un documento no es lo mismo que cambiar la realidad jurídica**. Se validó el cumplimiento por la simple tenencia de archivos de Word o borradores de propuestas, pero no se midió si esas normas fueron aprobadas, publicadas o si realmente ayudaron a desburocratizar la institución.
2. **La trampa del Indicador Acumulativo:** La **ACP 16** (Objetivo de Gestión) es demasiado genérica. Al mezclar "analizar, evaluar y elaborar" en una sola meta, cualquier etapa inicial de un proyecto ya sumaba al 98,33%. Se priorizó la "**gestión documental**" (número de documentos redactados) sobre la efectividad normativa, ocultando que muchos de estos proyectos son repeticiones de normas vigentes sin valor agregado.
3. **Brecha de Valor en la Modernización:** Existe una clara desconexión entre la "productividad" reportada y la necesidad de una reforma real. Se generó mucha "propuesta técnica" (flujo de papel), pero la institución sigue operando con procesos lentos y burocráticos. El valor público esperado —una normativa ágil— no se generó.

B. Conclusión Técnica (ACP 16)

1. **Eficacia de Redacción, no de Gestión:** La calificación de "Óptima" es meramente formal. La unidad entrega una "plataforma normativa" que en realidad es un conjunto de archivos sin aplicación práctica inmediata. La nueva administración recibe muchos "proyectos", pero **pocas soluciones legales listas** para ser implementadas.
2. **Mala Programación y Ambigüedad:** El mal planteamiento de la ACP 16 permitió que el área reporte éxito sin necesidad de mostrar resultados finales (como Decretos o Resoluciones aprobadas). Es un **error de rigor técnico en el POA 2025** que facilitó que la gestión anterior pareciera eficiente solo por "escribir", sin importar si lo escrito era útil o no.
3. **Desafío para la Gestión 2026 (Desburocratización):** El reto para el nuevo Procurador es transformar esta Dirección de una "fábrica de borradores" a una **Unidad de Ingeniería Legal**. El proceso de modernización del **Presidente Rodrigo Paz** requiere normas que funcionen, no solo que existan en papel. Planificación debe ajustar estos indicadores para que en 2026 se mida el **impacto de la norma aplicada** y no solo la cantidad de proyectos redactados.



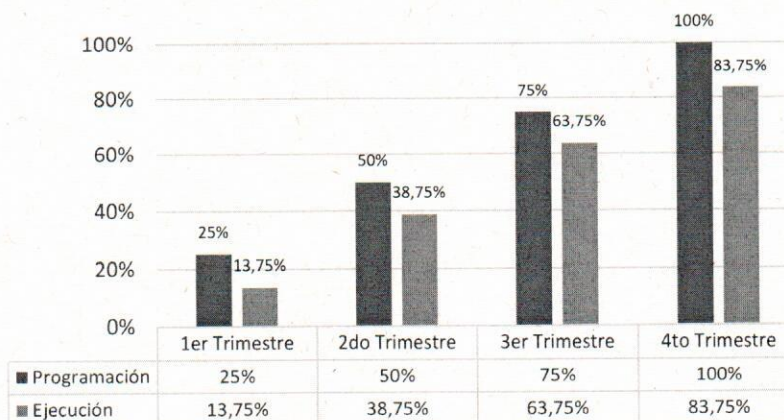


DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA ESCUELA DE ABOGADOS

ACP 17: Cumplir en un 100% el Plan Académico Gestión 2025, para asegurar la efectiva formación y capacitación de abogados y otros profesionales, que prestan y desean prestar sus servicios en la administración pública, con el objetivo de mejorar la gestión del conocimiento y la defensa legal del Estado; con orientación a consolidar la nueva deontología y un nuevo paradigma en la administración pública del Estado Plurinacional de Bolivia, así como el fortalecimiento de la Biblioteca Especializada en defensa legal del Estado.

32

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección General Ejecutiva Escuela de Abogados



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (Escuela de Abogados del Estado - ACP 17)

La EAE reporta un cumplimiento del **83.75%**, lo que se califica como un "Buen Nivel". Sin embargo, el análisis técnico de Planificación muestra que este porcentaje oculta una gestión incompleta:

- 1. Éxito Académico vs. Abandono Institucional:** La Escuela cumplió con dar cursos y firmar convenios (la parte operativa), pero **fracasó en los proyectos de inversión**. El rezago en la biblioteca especializada, el archivo histórico y la infraestructura física demuestra que la gestión anterior no priorizó el patrimonio de la Escuela, dejándola en condiciones precarias.
- 2. La "Brecha de Valor" en la Formación:** Aunque se capacitó a muchos profesionales, el indicador de la ACP 17 es tan general que no permite saber si esa capacitación mejoró realmente la defensa del Estado. Se generó un flujo de "certificados y asistencias" (gestión documental), pero no se midió si los abogados ahora ganan más juicios gracias a la EAE.
- 3. Dependencia de Terceros:** Gran parte de los "logros" reportados (diplomados) dependen de convenios con universidades externas. Esto revela que la EAE, en 2025,





no logró consolidar una capacidad propia y fuerte, funcionando más como una **gestora de cursos** que como una academia de alto nivel académico independiente.

B. Conclusión Técnica (ACP 17)

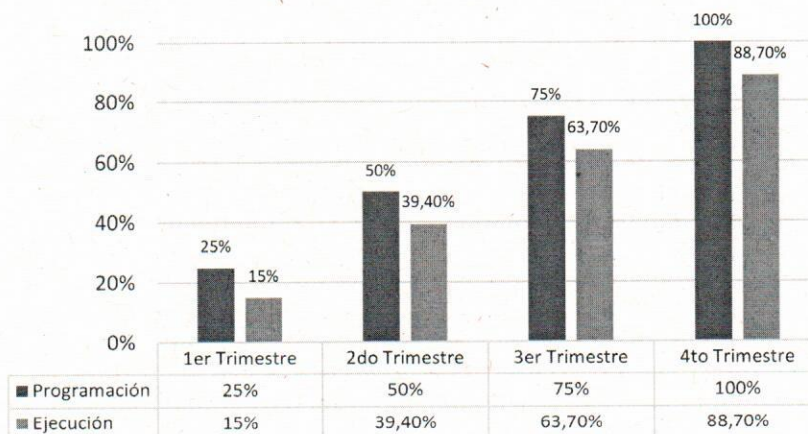
1. **Gestión Desequilibrada:** La ejecución de la EAE se califica como "Buena" únicamente en lo académico. Administrativamente, la entrega es deficiente, con proyectos de infraestructura y archivo en el olvido. La nueva administración recibe una Escuela que funciona en las aulas, pero que está **institucionalmente descuidada**.
2. **Error de Programación (ACP 17):** El objetivo de gestión fue redactado de forma "romántica" y muy resumida, mezclando formación con construcción de bibliotecas y cambios de paradigmas. Esta falta de rigor técnico en el POA 2025 impidió que la Escuela tuviera metas claras y separadas, lo que facilitó que los fracasos en infraestructura se "licuaran" dentro del éxito de los cursos.
3. **Desafío para la Gestión 2026:** El reto para el nuevo Procurador es recuperar la **infraestructura y la biblioteca** para convertir a la EAE en un referente real. El capital humano es clave, pero necesita condiciones físicas y técnicas dignas. Planificación debe ajustar estos indicadores para que en 2026 se mida el **impacto del conocimiento aplicado** y se garantice el cumplimiento de las obras físicas pendientes.

33

DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL LA PAZ

ACP 18: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de La Paz; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Departamental La Paz



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis de Desempeño (DDD La Paz - ACP 18)

La Departamental La Paz reporta un cumplimiento del **88.70%**. Aunque administrativamente se etiqueta como "Buen Nivel", desde la Dirección de Planificación identificamos deficiencias que el nuevo Procurador debe conocer:

1. **Falta de Reacción ante el Rezago:** La oficina arrastró errores y metas incumplidas desde el inicio de año. Aunque intentaron "estabilizar" la situación, no lograron recuperar el tiempo perdido. Reportar menos del **88.70%** en la ciudad con más juicios del Estado significa que hay una **porción importante de la defensa legal que quedó descuidada**.
2. **Supervisión de "Mero Trámite":** El análisis de los medios de verificación muestra que el trabajo se concentró en la **"gestión documental"** (llenar formularios reportes e informes). Se validó el éxito por "administrar el sistema", pero no se ve un impacto real en la mejora de los juicios. En La Paz, donde el riesgo es mayor, se trabajó con una lógica de oficina de correos y no de defensa estratégica.
3. **Brecha de Valor Público No Generado:** Existe una **"Brecha de Valor"** crítica. Al ser la departamental con más recursos y personal, un 88% de eficacia demuestra que los procesos de supervisión no fueron efectivos. Se gastó presupuesto en funcionamiento, pero no se generó el valor preventivo necesario para proteger los activos del Estado en la sede de gobierno.

B. Conclusión Técnica (ACP 18)

1. **Gestión de Inercia:** El reporte califica la ejecución como "Buena" de forma generosa. Técnicamente, la DDD La Paz funcionó por inercia, arrastrando pendientes que ponen en riesgo la continuidad de los procesos. La nueva administración recibe una oficina que **"cumple a medias"** en la jurisdicción más importante del país.
2. **Mala Programación de la ACP 18:** Al igual que en las áreas nacionales, el objetivo de gestión fue demasiado resumido y general. Mezclar "controlar, dirigir y administrar" en una sola meta permitió que la Dirección se conformara con un puntaje alto solo por mantener el sistema abierto, descuidando la **intervención jurídica real** en los juzgados pacesos.
3. **Desafío Estratégico 2026:** El reto para el nuevo Procurador es "intervenir" La Paz para que vuelva al 100%. Esta sede no puede permitirse rezagos. Planificación debe reformular los indicadores para que en 2026 se mida la **efectividad de las sentencias** y no solo el flujo de papeles.

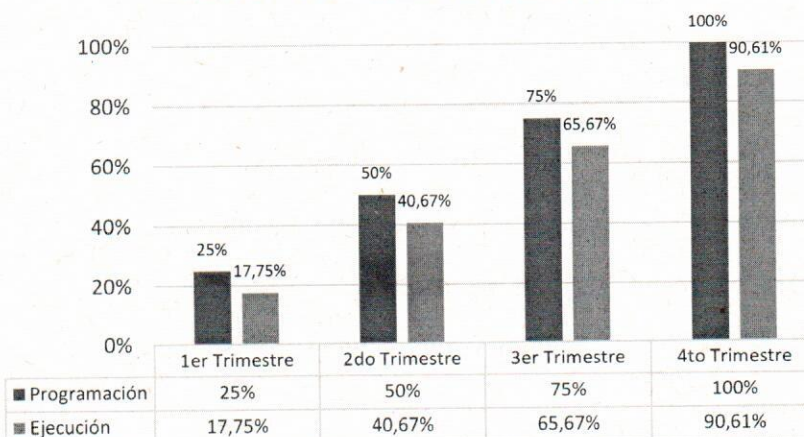




DIRECCIÓN DESCONCENTRADA SANTA CRUZ

ACP 19: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Santa Cruz; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Santa Cruz



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (DDD Santa Cruz - ACP 19)

La regional de Santa Cruz reporta un cumplimiento del **90,61%**. Si bien institucionalmente se etiqueta como un "Buen Nivel", el análisis técnico de la Dirección de Planificación revela lo siguiente:

1. **Supervisión de "Escritorio":** En un departamento con procesos judiciales de altísima cuantía, un 90,61% de eficacia basado en "**gestión documental**" es insuficiente. Se detectó que el éxito reportado se sustenta en el registro de datos en el sistema RIAPE y el envío de notas, pero no existe evidencia de intervenciones de campo que hayan frenado irregularidades o recuperado activos de forma contundente.
2. **Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Existe una desconexión crítica entre el "cumplimiento del papel" y el beneficio real para el Estado. Se gastó presupuesto en mantener una oficina operativa que "llenó formularios", pero el impacto preventivo en los juicios más delicados de Santa Cruz fue mínimo. Se cumplió con el trámite, pero no se generó el valor de proteger el patrimonio estatal con resultados tangibles.
3. **Indicadores Genéricos y Poco Claros:** La ACP 19 fue planteada de forma muy resumida y general, igual que las metas nacionales. Esto permitió que la Dirección Departamental validara tareas de rutina como si fueran logros estratégicos, ocultando





que el 9,29% de incumplimiento podría representar riesgos millonarios por falta de una supervisión agresiva.

B. Conclusión Técnica (DDD Santa Cruz)

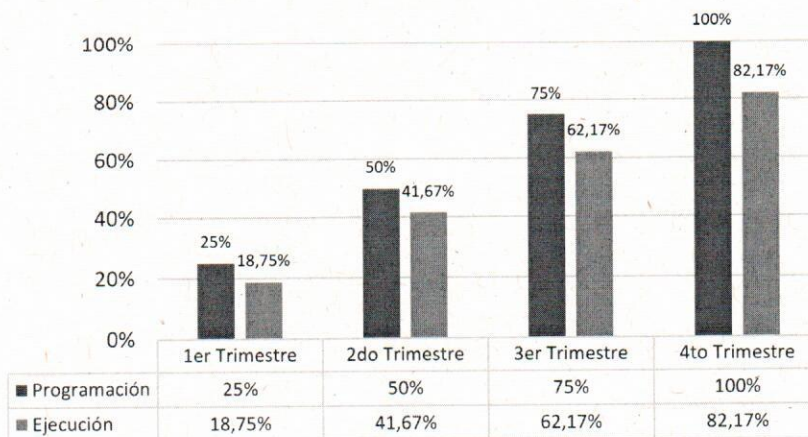
1. **Falsa Estabilidad:** El reporte califica la gestión como "sólida", pero técnicamente se entrega una oficina que funcionó de forma mecánica. La nueva administración recibe una base de datos actualizados, pero **sin un diagnóstico real de los peligros** que acechan a los procesos judiciales en el oriente boliviano.
2. **Mala Programación de Metas:** El mal diseño de la ACP 19 en el POA 2025 permitió que la ineficiencia operativa se ocultara bajo un flujo de papel. Se priorizó parecer eficiente en el sistema informático antes que ser efectivo en los juzgados.
3. **Reto Estratégico 2026:** Para el nuevo Procurador, Santa Cruz debe dejar de ser una "oficina de registros" y convertirse en una **Unidad de Reacción Jurídica**. El desafío para 2026 es que Planificación ajuste estos indicadores para que se mida cuánto dinero se salvó al Estado y no cuántas notas se cargaron al sistema, rompiendo con la "burocracia de cumplimiento" de la gestión anterior.

36

DIRECCIÓN DESCONCENTRADA COCHABAMBA

ACP 20: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Cochabamba; durante la gestión 2025

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Cochabamba



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis De Desempeño (DDD Cochabamba - ACP 20)

La regional Cochabamba reporta un cumplimiento del **82,17%**, situándose por debajo de la media institucional. Aunque el reporte lo califica como "Buen Nivel", el análisis de Planificación detecta fallas críticas:

1. **Gestión de "Bombero" (Reactiva):** La oficina arrastró un rezago grave desde el inicio de año. El esfuerzo del último trimestre no fue para mejorar la defensa, sino para **"maquillar el incumplimiento"** del primer trimestre. Se trabajó bajo presión para llenar registros de última hora, descuidando la calidad de la supervisión legal.
2. **Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Existe un **17,83% de vacío operativo** que representa procesos judiciales en Cochabamba que no fueron controlados ni supervisados oportunamente. El Estado estuvo en riesgo de indefensión en casi una quinta parte de las metas programadas. Se generó un flujo de "papel de emergencia" para tratar de subir el indicador, pero no se generó valor preventivo real.
3. **Supervisión Incompleta:** Al igual que en otras sedes, el éxito se midió por "regularizar registros" (cargar datos al sistema). Se validó el cumplimiento por tareas administrativas básicas, ocultando que la intervención en los procesos judiciales más importantes de la región fue débil o inexistente.

B. Conclusión Técnica (ACP 20)

1. **Estabilización Artificial:** La calificación de "Satisfactorio" es excesivamente generosa. Técnicamente, la DDD Cochabamba entrega una gestión con **debilidades estructurales**. La nueva administración recibe una oficina que apenas logró "salvar el año", con un sistema de supervisión que funciona a medias y sin una estrategia clara para recuperar el terreno perdido.
2. **Mala Programación y Descuido:** La **ACP 20** se planteó de forma tan resumida que permitió que la oficina descuidara sus metas durante gran parte del año sin que saltaran las alarmas a tiempo. Es un **modelo de planificación ineficiente** que no permitió detectar el rezago hasta que fue demasiado tarde para alcanzar el 100%.
3. **Desafío para la Gestión 2026:** El reto para el nuevo Procurador es "sanear" la oficina de Cochabamba. No basta con registrar datos; se necesita una fiscalización agresiva. El desafío 2026 es que Planificación ajuste estos indicadores para que la oficina deje de ser una unidad de "regularización de trámites" y se convierta en una **autoridad de control judicial real**, asegurando que el patrimonio del Estado en el valle esté protegido con veracidad y no solo con porcentajes de última hora.

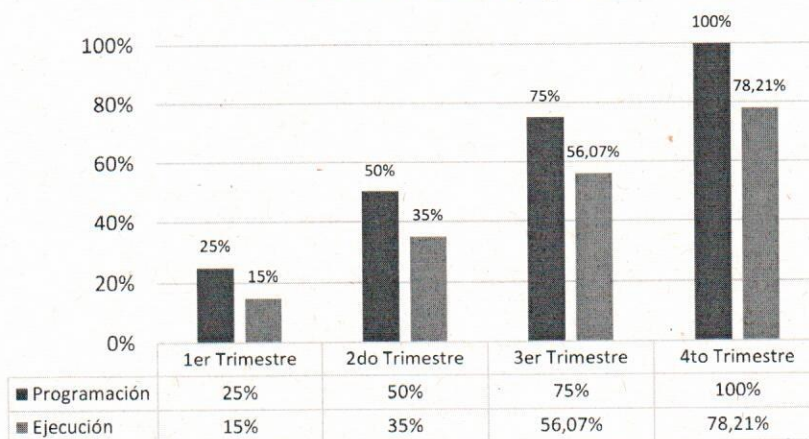




DIRECCIÓN DESCONCENTRADA CHUQUISACA

ACP 21: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Chuquisaca; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Chuquisaca



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (DDD Chuquisaca - ACP 21)

La regional Chuquisaca reporta un cumplimiento del **78,21%**. Aunque el reporte oficial intenta suavizarlo como "Regular", el análisis técnico de Planificación revela una situación crítica:

1. **Parálisis en la Sede Judicial:** Que la oficina de la ciudad donde están las máximas cortes del país (Sucre) no llegue ni al 78,21% es alarmante. Esto significa que **más del 20% de las tareas de supervisión y defensa no se hicieron**. El Estado estuvo "ciego" y sin control en una de cada cinco acciones programadas en la capital judicial de Bolivia.
2. **Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Esta es la brecha más profunda detectada. Casi un **21,79% de incumplimiento acumulado** representa procesos y registros que quedaron en el olvido absoluto. Se gastó el presupuesto en sueldos y funcionamiento durante todo el año, pero el beneficio para el Estado (el valor público) fue incompleto y tardío. La ineficiencia operativa de la gestión anterior dejó desprotegidos intereses clave del patrimonio nacional.
3. **Gestión de "Papel Insuficiente":** A diferencia de otras áreas que lograron "maquillar" sus números con trámites, Chuquisaca ni siquiera pudo cumplir con la **gestión documental mínima**. El rezago del primer semestre fue tan pesado que la





oficina se rindió ante la carga burocrática, entregando un resultado que pone en riesgo la trazabilidad de los procesos judiciales.

B. Conclusión Técnica (ACP 21)

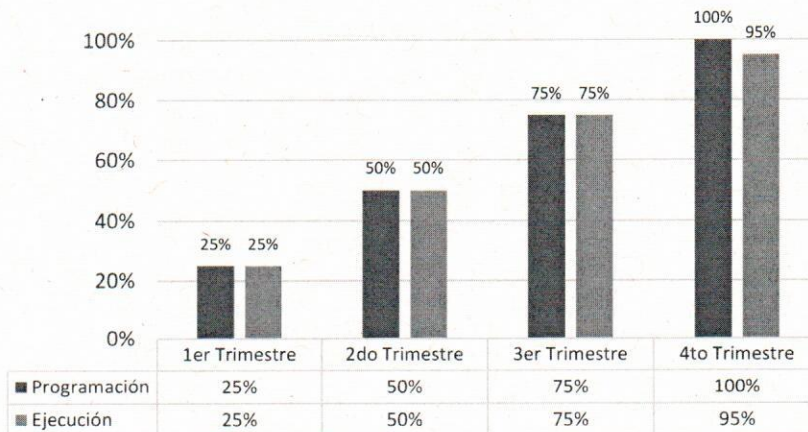
- 1. Incumplimiento Crítico:** La calificación de "Regular - Razonable" es técnicamente incorrecta; un 78,21% es un **incumplimiento de metas**. La nueva administración recibe una oficina en crisis, con una administración de sistemas (RIAPE) desactualizada y con brechas de información que pueden causar la pérdida de plazos procesales importantes.
- 2. Mala Programación y Falta de Control:** La ACP 21 fue tan mal planteada y resumida que no sirvió como señal de alerta. El modelo de planificación inerte del 2025 permitió que esta regional arrastrara fallas durante 6 meses sin que se tomaran medidas correctivas reales. Se permitió que la burocracia venciera a la eficacia.
- 3. Reto Urgente 2026:** Para el nuevo Procurador, Chuquisaca requiere una **intervención técnica inmediata**. No se puede encarar el 2026 con una oficina que no cumple sus objetivos básicos en la capital judicial. Planificación debe reformular los indicadores para que en 2026 se garantice el 100% de control jurisdiccional, asegurando que la **veracidad de los hechos** sustituya a las excusas de "rezago acumulado".

39

DIRECCIÓN DESCONCENTRADA TARIJA

ACP 22: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Tarija; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Tarija



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis de Desempeño (DDD Tarija - ACP 22)

La regional Tarija reporta un cumplimiento del **95%**, calificándose como "Óptimo". No obstante, el análisis técnico de la Dirección de Planificación identifica una **distorsión entre la actividad reportada y el resultado estratégico**:

1. **Activismo de "Asistencia" vs. Resultados:** El informe destaca con orgullo la presencia en 46 procesos y la asistencia ininterrumpida a audiencias. Sin embargo, en términos de planificación, **asistir no es ganar**. Se validó el 95% de la meta basándose únicamente en la "presencia física" y la "contestación de memoriales" (**gestión documental**), pero no se reporta un solo boliviano recuperado efectivamente o una sentencia ejecutoriada de impacto.
2. **Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Tarija es el ejemplo perfecto de una oficina que funciona "relojeramente" en lo administrativo, pero que genera una brecha de valor al no traducir ese esfuerzo en beneficios tangibles para el Estado. Se gastó el 100% del presupuesto operativo ejecutado en movilizar abogados para "estar presentes", pero el valor público (la protección real del patrimonio) queda en duda al no existir indicadores de éxito, sino solo de **permanencia procesal**.
3. **La Trampa del Indicador de Cantidad:** La ACP 22 permitió que la oficina se calificara como "excelente" solo por sumar procesos (46 acumulados). Al ser una meta tan resumida y general, no diferencia entre un proceso administrativo menor y un caso estratégico de hidrocarburos. Esto permitió a la gestión anterior mostrar una "eficacia de fachada" que oculta la falta de victorias judiciales de fondo.

B. Conclusión Técnica (ACP 22)

1. **Eficiencia de Formas, no de Fondo:** La calificación de "Muy Bueno – Óptimo" es estrictamente administrativa. La unidad entrega una gestión "sin papeles pendientes", pero con una estrategia de defensa que parece conformarse con el **cumplimiento de plazos**. La nueva administración recibe una oficina disciplinada en lo burocrático, pero inerte en lo que respecta a la recuperación real de activos.
2. **Mala Programación y Autocomplacencia:** El mal planteamiento de la ACP 22 en el POA 2025 facilitó que la regional se sintiera "exitosa" simplemente por contestar memoriales a tiempo. Es un **modelo de planificación autocomplaciente** que no exige resultados, sino solo actividad. No hubo una evaluación de la *calidad* de la defensa, solo de la *cantidad* de actuaciones.
3. **Reto Estratégico 2026:** Para el nuevo Procurador, Tarija debe dejar de ser una "oficina de trámites impecables" para convertirse en una **Unidad de Resultados**. El desafío 2026 es que Planificación ajuste estos indicadores para que la "excelencia" no se mida por ir a las audiencias, sino por **ganarlas**. Se debe romper con la inercia de





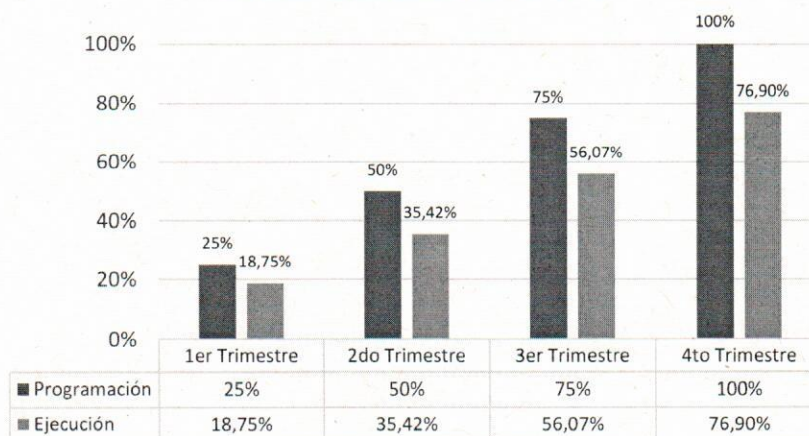
la gestión anterior donde se confundió la diligencia administrativa con la eficacia jurídica.

DIRECCIÓN DESCONCENTRADA ORURO

ACP 23: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Oruro; durante la gestión 2025.

41

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Oruro



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (DDD Oruro - ACP 23)

La regional Oruro reporta un cumplimiento de apenas el **76,90%**. Aunque el informe anterior usa el término diplomático "Regular", el análisis técnico de Planificación revela una realidad de **abandono institucional**:

- 1. Abandono de la Vigilancia Jurídica:** Que la oficina no haya llegado ni al 76,90% significa que **una cuarta parte de los intereses del Estado en Oruro quedaron sin supervisión**. Durante la mitad del año, la unidad simplemente no cumplió con sus metas, dejando procesos judiciales y unidades jurídicas de empresas públicas sin el control que la Ley exige.
- 2. Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Esta es una de las brechas más graves del informe. Se consumió presupuesto en sueldos y gastos de oficina durante todo el año, pero el "producto" esperado (seguridad jurídica para el Estado) no se entregó en un **23,10%**. Es dinero público invertido en una estructura que no produjo resultados, evidenciando una ineficiencia operativa que la gestión anterior no supo corregir.





3. **Gestión de "Papel Tarde y Mal":** El esfuerzo del último trimestre fue un intento desesperado de "llenar formularios" para subir el indicador, pero fue insuficiente. Se validó la "gestión documental" mínima, pero el impacto real es nulo; los procesos que se descuidaron en el primer semestre ya sufrieron daños que un reporte de fin de año no puede solucionar.

B. Conclusión Técnica (ACP 23)

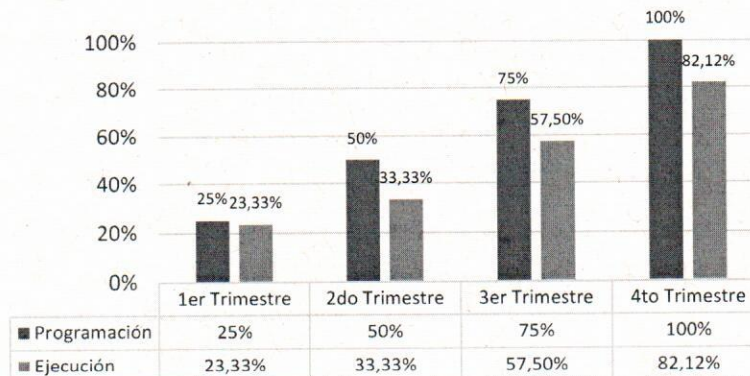
1. **Incumplimiento Crítico por Negligencia:** La calificación de "Regular - Razonable" es una cortesía administrativa que oculta un **incumplimiento de metas**. La nueva administración recibe una oficina en estado de crisis operativa, con un sistema de supervisión (RIAPE) desactualizado y con un riesgo latente de pérdida de activos estatales en la región.
2. **Mala Programación y Carencia de Control:** La ACP 23 fue planteada de forma tan general que permitió a la Dirección Departamental ocultar su inacción durante seis meses. Este es el resultado de un **modelo de planificación inerte** que no sirve para alertar desviaciones y que solo sirve para anotar fracasos al final del año.
3. **Reto Urgente 2026:** Para el nuevo Procurador, Oruro requiere un **ajuste de mando y técnica inmediato**. No se puede permitir que en 2026 una departamental estratégica trabaje al 76%. La DGP debe intervenir para reformular sus indicadores, exigiendo que la **veracidad de los hechos** sustituya a los reportes de "brechas operativas". El desafío es recuperar el 100% de la soberanía jurídica en el departamento desde el primer día.

42

DIRECCIÓN DESCONCENTRADA POTOSÍ

ACP 24: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Potosí; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Potosí



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis de Desempeño (DDD Potosí - ACP 24)

La regional Potosí reporta un cumplimiento del **82,12%**. Aunque el informe reportado intenta calificarlo como "Buen Nivel", el análisis técnico de Planificación revela una realidad de **fragilidad operativa**:

1. **Gestión de "Parche" (Reactiva):** El reporte admite que el cuarto trimestre se usó para "mitigar el impacto del incumplimiento" previo. Esto significa que la oficina no trabajó para defender al Estado, sino para **tratar de salvar sus propios números**. Se dedicaron a "regularizar" papeles atrasados en lugar de realizar una supervisión estratégica en una zona con recursos naturales críticos.
2. **Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Existe un **17,88% de vacío en la supervisión**. En Potosí, este porcentaje representa procesos mineros y estratégicos que quedaron sin control procuradurial durante meses. La brecha de valor es evidente: se pagó una estructura completa de personal para obtener un resultado incompleto, dejando al Estado en riesgo de indefensión en casi una quinta parte de las metas programadas.
3. **La trampa de la "Estabilización":** El éxito reportado es un **espejismo administrativo**. Se validó la "gestión documental" de último minuto para subir el indicador, pero el daño por la falta de supervisión oportuna en los trimestres anteriores ya es un hecho consumado que el papel no puede borrar.

B. Conclusión Técnica (ACP 24)

1. **Cumplimiento Deficiente por Arrastre:** La calificación de "Satisfactorio" es excesivamente generosa y no refleja la **veracidad de los hechos**. Técnicamente, Potosí entrega una gestión con debilidades de control. La nueva administración recibe una base de datos que fue "llenada al apuro" para cerrar el año, lo que genera dudas sobre la calidad de la información del sistema RIAPE en esta regional.
2. **Mala Programación y Carencia de Alerta:** La **ACP 24** fue planteada de forma tan resumida que permitió que la oficina estuviera paralizada durante el segundo trimestre sin consecuencias inmediatas. Este es el resultado de un **modelo de planificación inerte** que solo sirve para anotar fracasos al final de la gestión, pero no para prevenir la negligencia.
3. **Desafío Estratégico 2026 (Protección de Recursos):** Para el nuevo Procurador, Potosí es una prioridad de seguridad nacional. El reto 2026 es que Planificación intervenga para que las metas no sean de "regularización", sino de **fiscalización en tiempo real**. El desafío es garantizar que el 100% de los procesos mineros y del litio tengan ojos de la Procuraduría desde el primer día, rompiendo con la cultura del "cumplimiento a medias" heredada de la gestión 2025.

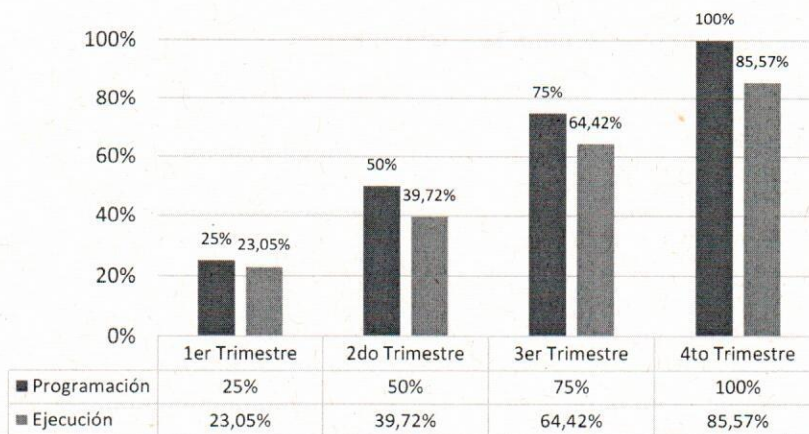




DIRECCIÓN DESCONCENTRADA BENI

ACP 25: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Beni; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Beni



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño (DDD Beni - ACP 25)

La regional Beni reporta un cumplimiento del **85,57%**. Aunque el informe anterior utiliza términos optimistas como "recuperación operativa", el análisis de Planificación detecta fallas estructurales que el nuevo Procurador debe evaluar:

1. **Recuperación "aparente" de Fin de Año:** El informe admite retrasos graves en el segundo trimestre. Lo que el área llama "intensificar tareas" en el último periodo es, técnicamente, un esfuerzo por **llenar formularios y registros de forma apresurada** para no quedar con una nota roja. Se priorizó la cantidad de registros sobre la calidad de la supervisión legal en el departamento.
2. **Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Existe un **14,43% de incumplimiento real**. En el Beni, esto se traduce en procesos judiciales y unidades jurídicas que operaron sin ningún tipo de control procuradurial durante meses. La brecha de valor es clara: se pagó una estructura administrativa completa, pero el Estado no recibió la protección jurídica total programada, dejando un margen de riesgo inaceptable.
3. **La Trampa de la "Gestión Documental":** El éxito reportado se basa en "administrar los subsistemas" (cargar datos al sistema). Se validó el cumplimiento por



tareas de oficina, ocultando que no hubo una fiscalización de campo agresiva ni intervenciones que frenaran el daño al patrimonio estatal en la región.

B. Conclusión Técnica (ACP 25)

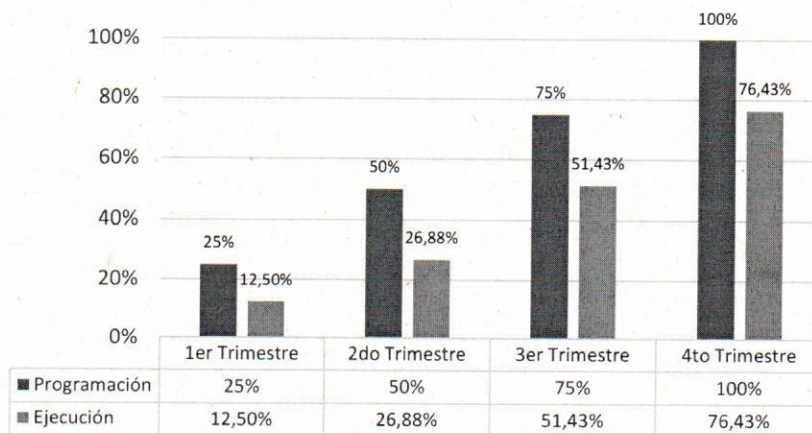
1. **Falsa Estabilidad:** La calificación de "Buen Nivel" es una valoración blanda que no refleja la **veracidad de los hechos**. Una ejecución del 85,57% en una regional significa que la planificación falló. La nueva administración recibe una oficina que funciona a "golpes de timón" y que carece de una constancia operativa en la defensa legal.
2. **Error de Diseño en el POA 2025:** La **ACP 25** fue redactada de forma tan general que permitió al área descuidar sus funciones durante el primer semestre sin que el sistema generara alertas tempranas. Este modelo de **planificación inerte** heredado de la gestión anterior impidió una defensa proactiva del Estado en el Beni.
3. **Desafío Estratégico 2026:** El reto para el nuevo Procurador es "sanear" la operativa del Beni. No se puede permitir que la defensa del Estado dependa de "esfuerzos de último minuto". El desafío 2026 es que Planificación ajuste estos indicadores para que la supervisión sea constante y basada en **resultados de intervención real**, rompiendo con la cultura de "cumplir solo para el informe" que marcó el 2025.

45

DIRECCIÓN DESCONCENTRADA PANDO

ACP 26: Controlar, dirigir y administrar al 100% el Sistema de Supervisión e intervención y los Subsistemas de Registro, Seguimiento y Evaluación en el departamento de Pando; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre
Dirección Desconcentrada Pando



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación





A. Análisis de Desempeño (DDD Pando - ACP 26)

La regional Pando reporta un cumplimiento de apenas el **76,43%**, el nivel más bajo a nivel nacional. Aunque el reporte intenta suavizar el fracaso resaltando la intervención en 12 procesos, el análisis técnico de Planificación revela lo siguiente:

1. **Parálisis Operativa en la Amazonía:** Que una oficina estratégica en frontera no llegue ni al 80% de sus metas es inaceptable. Significa que **casi una cuarta parte de la supervisión estatal en Pando no existió**. El hecho de resaltar 12 procesos es una maniobra para ocultar que el resto de las obligaciones (registro, seguimiento y evaluación de otras unidades jurídicas) fueron totalmente descuidadas.
2. **Identificación de la "Brecha de Valor Público No Generado":** Esta es la brecha más preocupante. Se mantuvo una estructura de personal y gastos pagados por el Estado durante todo el año para recibir un resultado "pobre". Existe un **23,57% de vacío de control**. En una región con altos riesgos de contrabando y conflictos de recursos naturales, este nivel de ineficiencia operativa de la gestión anterior dejó al Estado en una vulnerabilidad extrema.
3. **Falsa "Gestión Técnica Efectiva":** El informe de reporte califica la gestión como "valiosa" por atender 12 procesos vigentes, Sin embargo, en términos de planificación, **atender 12 casos no justifica haber abandonado el 23,57% del resto de las metas**. Se utilizó la "gestión documental" de unos pocos procesos para tratar de tapar la inacción total en el primer semestre.

B. Conclusión Técnica (ACP 26)

1. **Incumplimiento Crítico por Desidia:** La calificación de "Regular - Razonable" es una distorsión de la realidad; técnicamente es un **incumplimiento de funciones**. La nueva administración recibe una oficina en estado de abandono administrativo, con un sistema RIAPE desactualizado y sin un control real sobre lo que sucede en las unidades jurídicas de las entidades públicas de Pando.
2. **Mala Programación y Carencia de Supervisión:** La ACP 26 fue planteada de forma tan resumida que permitió que la oficina estuviera paralizada medio año sin que nadie activara una alerta. Este **modelo de planificación inerte** del 2025 es el responsable de que hoy Pando sea el eslabón más débil de la defensa del Estado.
3. **Reto de Intervención Urgente 2026:** Para el nuevo Procurador, Pando requiere una **reingeniería total**. No se puede encarar una gestión de modernización con una oficina que apenas cumple con tres cuartas partes de su trabajo. El desafío para 2026 es que Planificación imponga indicadores de cumplimiento estricto desde el primer mes, asegurando que la **veracidad de los resultados** sustituya a la retórica de los "hitos sustanciales" que solo sirven para ocultar la ineficiencia.



CONCLUSIÓN GLOBAL DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS (DDD's)

Tras revisar las 9 departamentales, el panorama es claro: **La gestión anterior permitió que el control del Estado se relajara en las regiones.**

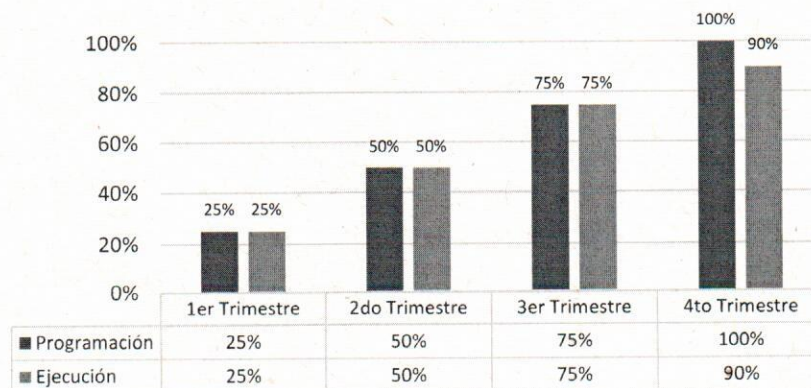
- Sedes críticas como **La Paz, Santa Cruz y Cochabamba** se refugiaron en la "burocracia digital" (RIAPE).
- Sedes como **Pando, Oruro y Chuquisaca** cayeron en niveles de cumplimiento inaceptables (por debajo del 80%).

47

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN

ACP 27: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución Acumulada a Diciembre 2025
Dirección General de Planificación



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Dirección General de Planificación alcanzó una ejecución física del 90% en relación al 100% de la programación anual acumulada. Durante el cuarto trimestre, la DGP consolidó las tareas de monitoreo, sistematización y evaluación de resultados institucionales, garantizando el flujo de información técnica para la toma de decisiones de la MAE. El desempeño refleja una gestión orientada a la mejora continua y al cumplimiento de los lineamientos del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), logrando un equilibrio efectivo entre la normativa vigente y los resultados operativos de la entidad.



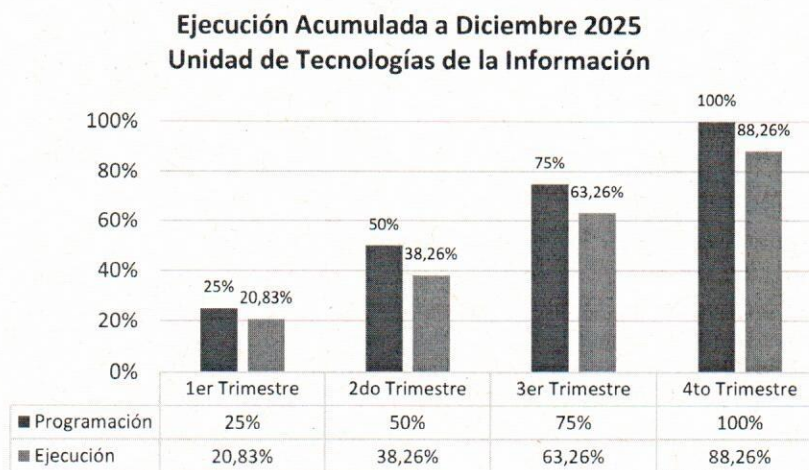


B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el resultado obtenido se califica como "Buen Nivel". Se concluye que la Dirección General de Planificación cerró la gestión con un **desempeño satisfactorio**, la cohesión entre los instrumentos de planificación (POA-PEI) y consolidando la transparencia en el reporte de resultados institucionales de la Procuraduría General del Estado.

UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ACP 28: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Unidad de Tecnologías de la Información alcanzó una ejecución física del 88,26% respecto al 100% de la programación anual. El desempeño de la unidad durante el cuarto trimestre estuvo enfocado en la estabilización de los servicios digitales y el soporte técnico institucional, logrando subsanar gran parte de la brecha operativa generada por el incumplimiento de metas en el segundo trimestre. La UTI garantizó la disponibilidad de las plataformas críticas y la seguridad de la información, permitiendo que el flujo de datos para el seguimiento y evaluación institucional se mantuviera ininterrumpido en la etapa de cierre de gestión.

B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el resultado obtenido se califica como "Buen Nivel". Se concluye que la UTI cerró la gestión con un cumplimiento satisfactorio,



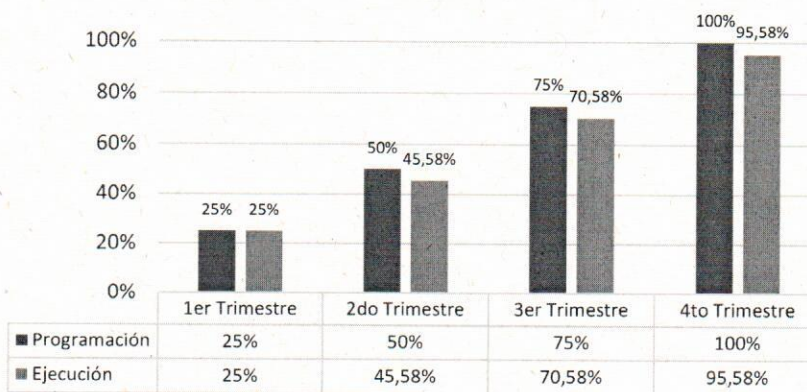
logrando una posición operativa sólida que sienta las bases para los desafíos de modernización tecnológica y transformación digital proyectados para el ciclo 2026.

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS

ACP 29: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

49

Ejecución Acumulada a Diciembre 2025
Dirección General de Asuntos Jurídicos



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Dirección General de Asuntos Jurídicos alcanzó una ejecución física sobresaliente del 95,58% en relación al 100% de la programación anual acumulada. Durante el cuarto trimestre, la DGAJ demostró una alta capacidad de respuesta en el asesoramiento legal interno, la revisión normativa y el patrocinio institucional, asegurando que todas las actuaciones de la Procuraduría se enmarquen estrictamente en la legalidad. Este desempeño refleja una gestión técnica impecable, logrando el cumplimiento de metas sustanciales con un margen mínimo de desviación y garantizando el blindaje jurídico de la entidad.

B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el resultado obtenido se califica como "Muy Bueno – Óptimo". Se concluye que la DGAJ cerró la gestión con una ejecución de excelencia, consolidándose como un pilar fundamental para la estabilidad administrativa y operativa de la PGE, alineada plenamente con los objetivos de transparencia y defensa legal del Estado.

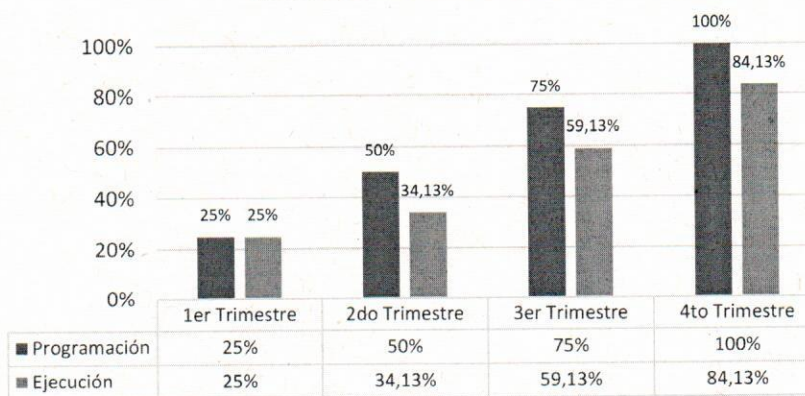




UNIDAD DE ANÁLISIS JURÍDICO

ACP 30: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo, financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución Acumulada a Diciembre 2025
Unidad de Análisis Jurídico



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Unidad de Análisis Jurídico alcanzó una ejecución física del 84,13% en relación al 100% de la programación anual acumulada. Si bien el sistema refleja un cumplimiento condicionado por el rezago del segundo trimestre, es imperativo señalar que, mediante Nota PGE-DGP-NOT-0237/2025, la Dirección General de Planificación aclaró la existencia de resultados no registrados oportunamente en el sistema durante dicho periodo. Por consiguiente, la capacidad operativa real de la UAJ fue superior a la cifra reportada, demostrando una dinámica de trabajo efectiva en la producción de informes y análisis especializados durante el cierre de gestión.

B. Conclusión Técnica:

De acuerdo con los parámetros de evaluación institucional, el desempeño se categoriza como "Buen Nivel". Se concluye que la UAJ cerró la gestión con un cumplimiento satisfactorio y alineado a los objetivos de soporte jurídico estratégico, habiéndose subsanado técnicamente las inconsistencias de registro que afectaron el indicador acumulado anual.

UNIDAD DE GESTIÓN JURÍDICA

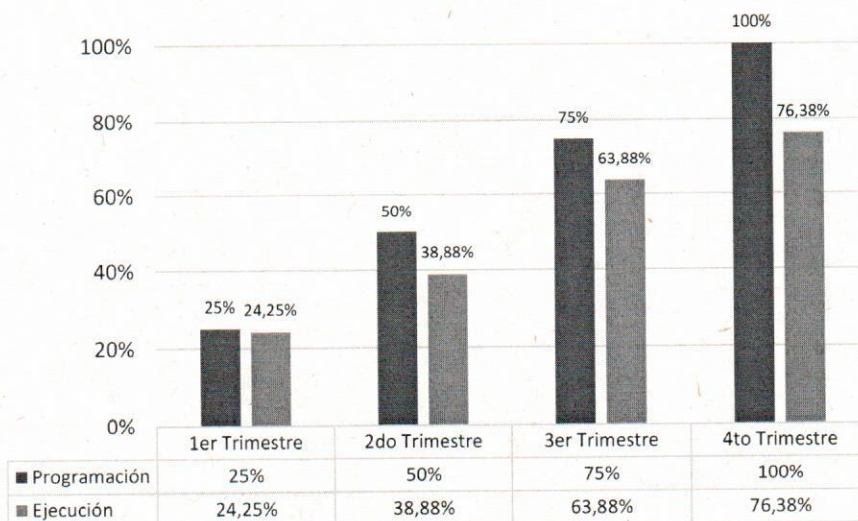
ACP 31: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo,





financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución Acumulada a Diciembre 2025 Unidad de Gestión Jurídica



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Unidad de Gestión Jurídica alcanzó una ejecución física del 76,38% en relación al 100% de la programación anual acumulada. El análisis de desempeño identifica que este resultado es producto directo del incumplimiento de metas registrado durante el segundo trimestre, lo cual generó un arrastre operativo que condicionó el indicador final de la unidad. Si bien durante el cuarto trimestre la UGJ mantuvo una posición de trabajo aceptable y regular, los esfuerzos de cierre no fueron suficientes para revertir la brecha generada en la primera mitad del año, limitando el alcance de los objetivos programados.

B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el desempeño obtenido se califica como "Regular - Razonable". Se concluye que la UGJ cerró la gestión con un cumplimiento parcial de sus metas físicas, identificándose como un área que requiere un monitoreo preventivo y ajustes en la programación para garantizar la oportunidad en la ejecución de sus actividades en el siguiente ciclo fiscal.

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

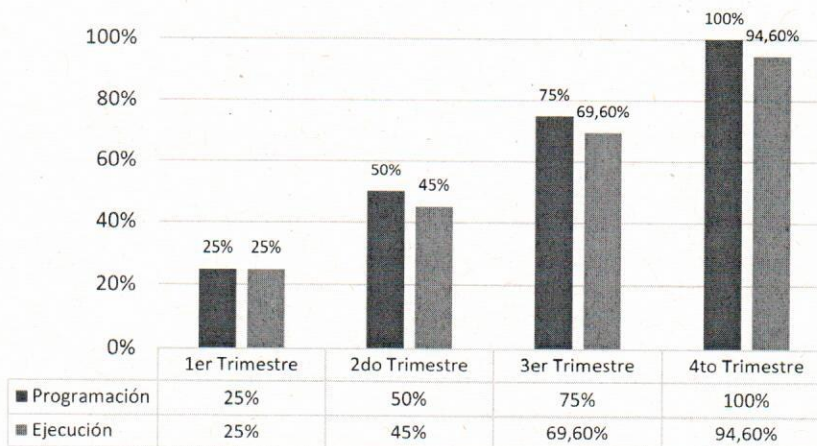
ACP 32: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo,





financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre Dirección General de Asuntos Administrativos



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Dirección General de Asuntos Administrativos alcanzó una ejecución física del 94,60% respecto al 100% de la programación anual acumulada. Durante el cuarto trimestre, la DGAA consolidó una gestión eficiente en el manejo de recursos, procesos de contratación y soporte logístico, garantizando la continuidad operativa de la entidad. Este desempeño refleja un alto compromiso con los principios de transparencia y celeridad administrativa, logrando cumplir con la mayoría de sus hitos programados y proporcionando la solvencia necesaria para el funcionamiento de todas las áreas organizacionales de la PGE.

B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el resultado obtenido se califica como "Muy Bueno – Óptimo". Se concluye que la DGAA cerró la gestión con una ejecución de excelencia, alineada con los objetivos institucionales y consolidando una administración óptima que facilita la defensa legal del Estado mediante un manejo responsable y transparente de los recursos.

UNIDAD FINANCIERA

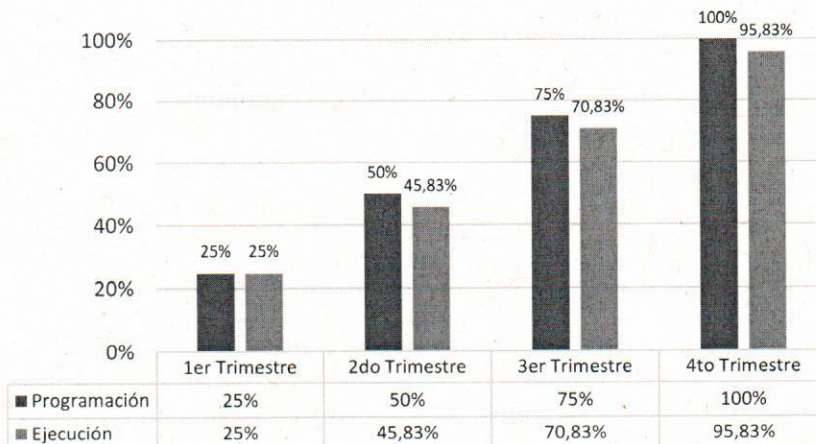
ACP 33: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo,





financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre Unidad Financiera



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

53

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Unidad Financiera alcanzó una ejecución física del 95,83% en relación al 100% de la programación anual acumulada. Durante el cuarto trimestre, la UF demostró una gestión de alta precisión en el registro, control y procesamiento de las operaciones financieras institucionales. El desempeño refleja una administración rigurosa de las cuotas de caja (PACC) y el cumplimiento estricto de los cronogramas de devengado y pago, garantizando la transparencia y la integridad de la información financiera que sustenta el cierre de estados financieros de la entidad.

B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el resultado obtenido se califica como "Muy Bueno – Óptimo". Se concluye que la Unidad Financiera cerró la gestión con una ejecución de excelencia, alineada con los objetivos de manejo financiero eficiente y transparente, proporcionando una base de datos confiable para la rendición de cuentas institucional.

UNIDAD ADMINISTRATIVA

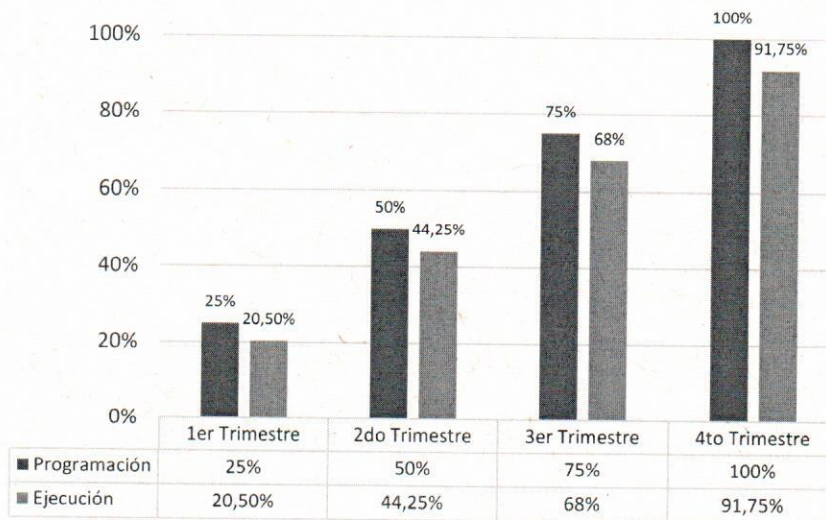
ACP 34: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo,





financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre Unidad Administrativa



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Unidad Administrativa alcanzó una ejecución física del 91,75% respecto al 100% de la programación anual acumulada. Durante el cuarto trimestre, la UA garantizó de manera efectiva la provisión de bienes y servicios, así como la gestión de activos fijos y servicios generales necesarios para la operatividad de la sede central y las regionales. Este desempeño refleja un manejo eficiente de los procesos de adquisición y logística, logrando subsanar requerimientos críticos y asegurando el soporte físico indispensable para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la PGE.

B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el resultado obtenido se califica como "Buen Nivel". Se concluye que la Unidad Administrativa cerró la gestión con un desempeño satisfactorio y sólido, consolidando una administración logística transparente y oportuna que coadyuva directamente a la estabilidad operativa de la entidad.

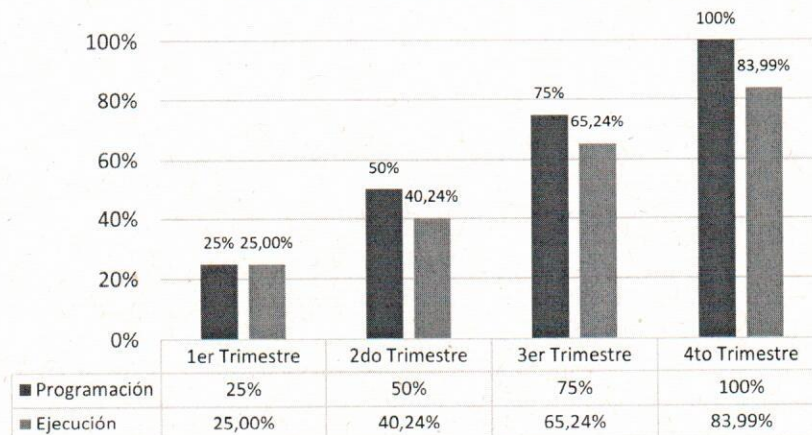
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

ACP 35: Fortalecer y consolidar al 100% una gestión eficiente, eficaz y transparente que permita una administración institucional óptima en el manejo estratégico, operativo,



financiero, humano, legal, tecnológico y comunicacional alineada con los objetivos institucionales en la defensa legal del Estado, a nivel nacional; durante la gestión 2025.

Ejecución al Cuarto Trimestre Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Seguimiento y Evaluación 4to Trimestre
Elaboración: Dirección General de Planificación

A. Análisis de Desempeño:

Al cierre de la Gestión 2025, la Unidad de Recursos Humanos alcanzó una ejecución física del 83,99% respecto al 100% de la programación anual acumulada. El análisis del periodo identifica que este resultado fue influenciado por el incumplimiento de metas específicas durante el segundo trimestre; no obstante, durante el cuarto trimestre la unidad logró una estabilización operativa significativa. Se destaca la gestión efectiva en los procesos de administración de personal, cumplimiento de beneficios sociales y el mantenimiento de la paz laboral interna, asegurando que la institución cuente con el talento humano necesario para el cumplimiento de su misión constitucional en el cierre de ciclo.

B. Conclusión Técnica:

Conforme a los parámetros de evaluación institucional, el resultado obtenido se califica como "Buen Nivel". Se concluye que la Unidad de Recursos Humanos cerró la gestión con un desempeño satisfactorio, logrando mitigar desviaciones previas y consolidando una administración del capital humano alineada con los objetivos de eficiencia y transparencia institucional.

3.5 Estado de Ejecución Presupuestaria Acumulada (Cierre Gestión 2025)

En cumplimiento a la normativa financiera vigente y tomando como base técnica el Informe PGE-UF-INF-0010/2026 emitido por la Unidad Financiera el 29 de enero de 2026, se presenta el análisis consolidado de la ejecución de recursos y gastos al 31 de diciembre de 2025.





El presupuesto institucional se gestionó bajo las siguientes Fuentes de Financiamiento y Organismos:

Fuente 41-111 (TGN - Otros Ingresos): Destinada al funcionamiento y operaciones sustantivas de la Procuraduría.

Fuente 20-230 (Recursos Específicos): Correspondiente a ingresos propios generados principalmente por la Escuela de Abogados del Estado (EAE).

56

3.5.1 Análisis de Ingresos y Gastos Consolidados

Análisis de la Ejecución de Recursos

La ejecución presupuestaria de recursos al cierre de la Gestión 2025 debe interpretarse no solo como un registro de ingresos, sino como el límite de la capacidad operativa real de la entidad. De acuerdo con los estados financieros consolidados y el **Informe PGE-UF-INF-0010/2026**, la captación de recursos se gestionó bajo los siguientes pilares:

- **Composición de Fuentes:** La estructura de ingresos dependió en un **98% de Transferencias del TGN (Fuente 41-111)**, lo que ratifica la dependencia institucional de las asignaciones del Tesoro General de la Nación. Los **Recursos Específicos (Fuente 20)**, aunque estratégicos para la autonomía de la Escuela de Abogados del Estado (EAE), mantuvieron una participación marginal en el presupuesto consolidado.
- **Restricción por Flujo de Caja (PACC):** Es fundamental señalar que la captación efectiva de recursos estuvo condicionada por el **Programa Anual de Cuotas de Caja (PACC)**. Esta programación, aprobada por el Órgano Rector, determinó que el nivel de ingresos alcanzado (**75.27%**) fuera el techo máximo de gasto permitido, obligando a la institución a ajustar sus prioridades a la liquidez real disponible, más allá de lo inicialmente programado en el presupuesto vigente.
- **Análisis del Rubro 15000 (Ingresos Extraordinarios):** Se registró un ingreso no presupuestado de **Bs 12.950,83**. Este excedente, detectado mediante conciliación bancaria, refleja una captación por derechos administrativos y tasas que, bajo el principio de transparencia y prudencia contable, fue incorporado al cierre de gestión para evitar omisiones en el patrimonio institucional.





Cuadro N°3
Ejecución presupuestaria de recursos por rubro por Fuente de Financiamiento
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2025
(En bolivianos)

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	GRUPO DE GASTO	EJECUCION DE RECURSOS					
		Presupuesto Inicial	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Devengado	% PPTO VIGENTE	SALDO
20 RECURSOS ESPECIFICOS	12000 VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS DE LAS ADMINISTRACIONES	966.880,00	0,00	966.880,00	726.861,50	75,18%	240.018,50
	12.2 Ventas de Servicios de las Administraciones	966.880,00	0,00	966.880,00	726.861,50		240.018,50
	15000 TASAS, DERECHOS Y OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	12.950,83		-12.950,83
	15.9.1 Multas	0,00	0,00	0,00	9.315,83		-9.315,83
	15.9.9 Otros Ingresos no Especificos	0,00	0,00	0,00	3.635,00		-3.635,00
41 TRANSFERENCIAS T.G.N.	19000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	42.922.029,00	35.819.689,33	78.741.718,33	59.253.691,81	75,25%	19.488.026,52
	19.2.1.1 Por Subsidios o Subvenciones	42.922.029,00	35.819.689,33	78.741.718,33	59.253.691,81		19.488.026,52
	TOTAL	43.888.909,00	35.819.689,33	79.708.598,33	59.993.504,14	75,27%	19.715.094,19

Fuente: Informe PGE-UF-INF-0010/2026 de 29 de enero de 2026

Elaboración: Dirección General de Asuntos Administrativos (DGAA).

3.5.2 Análisis de la Ejecución Presupuestaria de Gastos por Fuente de Financiamiento

Al 31 de diciembre de 2025, la ejecución presupuestaria de gastos de la Procuraduría General del Estado alcanzó un total de **Bs 59.883.348,73**, equivalente al **75.13%**. Este dato revela una **subejecución estructural del 24.87%** que amerita un desglose estratégico:

1. Desbalance entre Gasto Corriente e Inversión:

Del análisis de las partidas se desprende que el gasto se concentró casi en su totalidad en el **Grupo 10000 (Servicios Personales)**. Mientras la nómina institucional fue cubierta con regularidad, las partidas destinadas a la **Modernización Tecnológica e Infraestructura (Activos Reales)** presentaron los niveles más bajos de ejecución. Esto confirma que la institución priorizó la continuidad administrativa (pago de sueldos y servicios) sobre la inversión en herramientas de defensa legal avanzada.

2. Análisis Específico de la Escuela de Abogados (EAE):

La ejecución de la Fuente 20 alcanzó únicamente el **55.35%**. Esta cifra evidencia una desconexión entre la planificación académica y la demanda real del mercado profesional. La subejecución en esta área sugiere que no se lograron consolidar los programas de formación previstos, generando un saldo de caja que no fue aprovechado para el fortalecimiento del capital humano institucional.

3. Condicionamiento Operativo (Fuente 41-111):

La ejecución de **75.37%** en recursos del TGN refleja que la defensa legal del Estado operó bajo un régimen de austeridad forzada por la disponibilidad de caja. Se evitaron compromisos financieros sin respaldo (deuda flotante), pero a costa de postergar adquisiciones estratégicas y renovaciones técnicas necesarias para el cumplimiento del PEI.



Conclusión Técnica de Vinculación y Alerta de Planificación:

Al cruzar los datos, se observa una **paradoja técnica**: una eficacia física reportada del **90.75%** frente a una ejecución financiera del **75.13%**. Matemáticamente, esto arroja un indicador de eficiencia de **120.79%**.

Sin embargo, esta Dirección General de Planificación advierte que este resultado **no es indicativo de una optimización de recursos**, sino de una **brecha crítica de programación**. Un indicador que supera el 120% señala que:

1. Las metas físicas fueron programadas con un nivel de exigencia inferior a la capacidad instalada.
2. Existe una desvinculación entre el costo real de las operaciones y el resultado reportado.
3. Se ha generado un "ahorro" a partir de la inacción en proyectos de inversión, lo que compromete la sostenibilidad tecnológica de la PGE a largo plazo.
Este fenómeno de "**Eficiencia Artificial**" será analizado a profundidad en el punto 3.6 (**Análisis de Desempeño**), donde se determinará la veracidad de los logros reportados frente a la baja inversión financiera observada.

Cuadro N°4 Ejecución Presupuestaria de Gastos por áreas y unidades organizacional Del 01 de enero al 31 de diciembre 2025 (En bolivianos)

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	UNIDAD EJECUTORA	CATEGORIA PROGRAMATICA	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	EJECUCION	% EJECUCION	SALDO
20 RECURSOS ESPECIFICOS	37 ESCUELA DE ABOGADOS DEL ESTADO	840 0 030 GESTION DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE ABOGADOS Y OTROS PROFESIONALES	966.880,00	0,00	966.880,00	535.216,00	55,35%	431.664,00
Total 20 RECURSOS ESPECIFICOS			966.880,00	0,00	966.880,00	535.216,00	55,35%	431.664,00
41 TRANSFERENCIAS TGN	2 DESPACHO PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO	001 0 103 GESTION POLITICA Y ESTRATEGICA	1.870.977,00	-272.341,40	1.598.635,60	1.038.451,51	64,96%	560.184,09
		001 0 104 GESTION MULTIDISCIPLINARIA ESPECIALIZADA	5.000,00	-4.730,00	270,00	0,00	0,00%	270,00
		001 0 105 GESTION DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION	18.410,00	-330,00	18.080,00	11.596,70	64,14%	6.483,30
		001 0 106 GESTION DE AUDITORIA INTERNA	17.634,00	-2.843,00	14.791,00	11.747,31	79,42%	3.043,69
		001 0 107 GESTION DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS	168.445,00	-3.045,00	165.400,00	111.753,56	67,57%	53.646,44
	8 DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION	001 0 118 GESTION DE PLANIFICACION	19.101,00	-2.000,00	17.101,00	10.727,00	62,73%	6.374,00



	001 0 119 GESTION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION	564.984,00	100.000,00	664.984,00	564.960,37	84,96%	100.023,63
9 DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS	001 0 145 GESTION DE ASUNTOS JURIDICOS	3.600,00	784.721,84	788.321,84	721.566,90	91,53%	66.754,94
	001 0 146 GESTION DE ANALISIS JURIDICO	1.000,00	0,00	1.000,00	1.000,00	100,00%	0,00
	001 0 147 GESTION JURIDICA	16.800,00	0,00	16.800,00	7.526,30	44,80%	9.273,70
	630 0 001 ALAP	0,00	105.000,00	105.000,00	104.590,00	99,61%	410,00
12 DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS	001 0 059 GESTION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS	110.671,00	20.000,00	130.671,00	102.632,54	78,54%	28.038,46
	001 0 060 GESTION FINANCIERA	13.996,00	4.600,00	18.596,00	15.726,00	84,57%	2.870,00
	001 0 061 GESTION ADMINISTRATIVA	2.742.739,00	108.734,00	2.851.473,00	2.467.157,81	86,52%	384.315,19
	001 0 062 GESTION DE RECURSOS HUMANOS	23.909.792,00	145.650,00	24.055.442,00	22.980.168,95	95,53%	1.075.273,05
	900 0 004 PERSONAS CON DISCAPACIDAD	621.711,00	2.092,00	623.803,00	578.896,85	92,80%	44.906,15
16 SUBPROCURADURIA DE DEFENSA Y REPRESENTACION LEGAL DEL ESTADO	600 0 056 GESTION DE DEFENSA Y REPRESENTACION LEGAL DEL ESTADO	742.749,00	-127.769,00	614.980,00	469.486,72	76,34%	145.493,28
	600 0 057 GESTION DE DEFENSA ARBITRAL	39.000,00	33.697.167,49	33.736.167,49	19.466.254,45	57,70%	14.269.913,04
	600 0 059 GESTION DE DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS	34.000,00	430.100,00	464.100,00	439.600,01	94,72%	24.499,99
	600 0 061 GESTION DE DEFENSA PREVENTIVA, INTERESTATAL Y MEDIO AMBIENTE	34.000,00	835.200,00	869.200,00	859.738,95	98,91%	9.461,05
22 SUBPROCURADURIA DE SUPERVISION E INTERVENCION	610 0 070 GESTION DE SUPERVISION E INTERVENCION ESTATAL	349.465,00	8.540,00	358.005,00	235.576,49	65,80%	122.428,51
	610 0 071 GESTION DE SUPERVISION DE UNIDADES JURIDICAS ENTIDADES PUBLICAS	41.694,00	-550,00	41.144,00	35.320,62	85,85%	5.823,38
	610 0 072 GESTION DE LITIGIO LOCAL	24.744,00	-6.744,00	18.000,00	15.971,74	88,73%	2.028,26
	610 0 073 GESTION DE DEFENSA DEL PATRIMONIO DE LAS ENTIDADES PUBLICAS EN LIQUIDACION	2.965.643,00	-115.082,00	2.850.561,00	1.912.452,23	67,09%	938.108,77
25 SUBPROCURADURIA DE ASESORAMIENTO, INVESTIGACION Y PRODUCCION NORMATIVA	620 0 039 GESTION DE ASESORAMIENTO, INVESTIGACION Y DESARROLLO NORMATIVO	109.764,00	2.000,00	111.764,00	72.942,50	65,26%	38.821,50
	620 0 040 GESTION DE ANALISIS E INVESTIGACION	1.000,00	-1.000,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
	620 0 041 GESTION DE DESARROLLO NORMATIVO	1.000,00	-1.000,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
28 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL LA PAZ	610 0 175 GESTION DE DEFENSA LEGAL LA PAZ	1.210.302,00	-16.735,00	1.193.567,00	990.980,88	83,03%	202.586,12





29 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL SANTA CRUZ	610 0 176 GESTION DE DEFENSA LEGAL SANTA CRUZ	1.091.160,00	20.875,00	1.112.035,00	1.070.541,68	96,27%	41.493,32
30 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL COCHABAMBA	610 0 177 GESTION DE DEFENSA LEGAL COCHABAMBA	1.276.056,00	-5.535,00	1.270.521,00	1.170.170,46	92,10%	100.350,54
31 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL CHUQUISACA	610 0 178 GESTION DE DEFENSA LEGAL CHUQUISACA	1.448.598,00	-23.725,00	1.424.873,00	1.280.352,74	89,86%	144.520,26
32 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL TARIJA	610 0 179 GESTION DE DEFENSA LEGAL TARIJA	605.290,00	2.455,00	607.745,00	554.017,24	91,16%	53.727,76
33 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL ORURO	610 0 180 GESTION DE DEFENSA LEGAL ORURO	597.603,00	1.615,00	599.218,00	561.146,30	93,65%	38.071,70
34 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL POTOSI	610 0 181 GESTION DE DEFENSA LEGAL POTOSI	612.879,00	6.108,00	618.987,00	380.298,02	61,44%	238.688,98
35 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL BENI	610 0 182 GESTION DE DEFENSA LEGAL BENI	620.758,00	5.032,00	625.790,00	572.681,57	91,51%	53.108,43
36 DIRECCION DESCONCENTRADA DEPARTAMENTAL PANDO	610 0 183 GESTION DE DEFENSA LEGAL PANDO	664.684,00	-33.832,00	630.852,00	377.789,36	59,89%	253.062,64
37 ESCUELA DE ABOGADOS DEL ESTADO	840 0 030 GESTION DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE ABOGADOS Y OTROS PROFESIONALES	366.780,00	157.060,40	523.840,40	154.308,97	29,46%	369.531,43
Total 41 TRANSFERENCIAS TGN		42.922.029,00	35.819.689,33	78.741.718,33	59.348.132,73	75,37%	19.393.585,60
Total general		43.888.909,00	35.819.689,33	79.708.598,33	59.883.348,73	75,13%	19.825.249,60

Fuente: Informe PGE-UF-INF-0010/2026 de 29 de enero de 2026.

Elaboración: Dirección General de Asuntos Administrativos (DGAA).

3.5.3 Análisis de la Ejecución Presupuestaria por Unidades Organizacionales

Al cierre de la Gestión 2025, el nivel de ejecución presupuestaria institucional alcanzó un **75,13%**. El comportamiento por áreas y unidades organizacionales permite identificar escenarios que explican la brecha entre el gasto financiero y el cumplimiento físico:

A. Unidades con Ejecución Operativa e Inercial (Ejecución > 75%)

Ciertas unidades alcanzaron niveles de ejecución superiores al promedio institucional, sin embargo, este comportamiento responde principalmente a gastos fijos y obligatorios:

- **Soporte Administrativo (DGAA):** La ejecución del **95.53%** en Recursos Humanos y **86.52%** en Gestión Administrativa confirma que el presupuesto institucional está fuertemente indexado al gasto corriente (sueldos y servicios básicos), dejando un margen mínimo para la inversión estratégica.
- **Gestión de Tecnologías (UTI):** Alcanzó un **84.96%**; no obstante, este gasto se limitó a servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, sin lograr una renovación efectiva de la infraestructura tecnológica, la cual presenta una brecha de actualización de varios años.
- **Gestión Jurídica (DGAJ):** Con un **91.53%**, refleja un flujo constante de recursos destinados a la representación legal recurrente de la entidad.





B. Unidades con Ejecución Crítica o Sub-ejecución (Ejecución < 75%)

Este escenario revela las áreas donde la falta de impulso financiero afectó los resultados sustantivos:

- **Defensa Arbitral (SPDRLE):** Registra una ejecución de apenas el **57.70%**, dejando un saldo sin ejecutar de más de **Bs 14 millones**. Esta subejecución en procesos internacionales sugiere una parálisis en la gestión de defensa especializada durante el último trimestre.
- **Escuela de Abogados del Estado (EAE):** Con un **55.35%**, evidencia una incapacidad de ejecutar sus recursos propios (Fuente 20), lo que denota una sobreestimación en la programación académica o una baja demanda de sus programas en 2025.
- **Unidad Especializada Multidisciplinaria (UEM):** Presenta una ejecución del **0%**. Si bien la justificación técnica apunta a la vacancia de personal, este hecho representa una pérdida de oportunidad operativa y un estancamiento en las metas multidisciplinarias de la institución.
- **Direcciones Departamentales (Pando, Oruro y Chuquisaca):** Aunque financieramente reportan gastos de funcionamiento, su baja eficacia física (menor al 80%) demuestra que los recursos asignados solo cubrieron la subsistencia administrativa, sin generar un impacto real en la defensa jurídica regional.

61

Interpretación Técnica de la Dirección General de Planificación:

Los niveles de ejecución reportados confirman que la Procuraduría General del Estado operó bajo un régimen de **mantenimiento administrativo** y no de **fortalecimiento estratégico**. La concentración del gasto en partidas de funcionamiento, sumada a la subejecución en áreas clave como Defensa Arbitral y Tecnología, ratifica que la "Eficiencia" del 120.79% analizada en los acápites posteriores es **artificial**. El cumplimiento de metas físicas se basó en tareas de bajo costo económico, mientras que los desafíos que requerían inversión financiera quedaron relegados, comprometiendo la modernización institucional para la gestión 2026.

3.6 Evaluación de Resultados y Clasificación de Desempeño (Cierre Gestión 2025)

La evaluación del desempeño institucional de la Procuraduría General del Estado se sustenta en la metodología técnica establecida en la **Guía de Seguimiento y Evaluación al POA y Presupuesto 2025**.

Esta metodología busca estandarizar la medición de logros mediante una valoración cuantitativa que permite categorizar el avance institucional. El marco evaluativo se estructura sobre dos dimensiones complementarias:





1. **Eficacia Institucional:** Indicador de carácter operativo que mide estrictamente el cumplimiento de las metas físicas programadas (metas alcanzadas vs. metas esperadas), bajo un enfoque de hitos administrativos.
2. **Eficiencia Institucional:** Indicador de gestión que analiza la proporcionalidad entre los resultados físicos logrados y los recursos financieros efectivamente devengados, permitiendo identificar desviaciones en la programación presupuestaria.

Para la categorización del cumplimiento de las Acciones de Corto Plazo (ACP), se aplica la siguiente escala de valoración técnica:

62

Cuadro N° 5
Escala de Calificación del Desempeño Institucional

Rango de Avance	Valoración Cualitativa	Criterio Técnico de Evaluación
92% - 100%	MUY BUENO (Óptimo)	Cumplimiento cuantitativo pleno de las actividades registradas.
80% - 91.99%	BUEN NIVEL (Satisfactorio)	Ejecución alineada a la programación con variaciones menores.
51% - 79.99%	REGULAR (Razonable)	Avance con retrasos críticos que comprometen el resultado.
0% - 50.99%	DEFICIENTE (Bajo Nivel)	Ejecución nula o con desviaciones estructurales graves.

Fuente: Guía de Seguimiento y Evaluación POA 2025.

Elaboración: Dirección General de Planificación (DGP).

Consideración Metodológica de la DGP:

Es importante precisar que la aplicación de esta escala permite determinar el **volumen de ejecución**, pero no agota el análisis cualitativo sobre el **impacto real** de dichas metas en la defensa de los intereses del Estado.

Por tanto, los resultados que se detallan a continuación serán contrastados bajo un criterio de "**Sinceramiento de Resultados**", distinguiendo entre el cumplimiento administrativo rutinario y la generación de valor público estratégico, con el fin de evitar que indicadores puramente cuantitativos oculten deficiencias en la calidad de la programación y la inversión institucional.

3.6.1 Metodología de Evaluación de la Eficacia

La eficacia se expresa de forma porcentual, midiendo el desempeño físico sobre un parámetro del 100%. Este indicador es vital para la Alta Dirección, ya que permite verificar si las unidades cumplieron con sus operaciones sustantivas de defensa legal, supervisión y administración, independientemente de la ejecución presupuestaria.

Los resultados detallados por cada área y unidad organizacional, evaluados por la DGP mediante la verificación de respaldos físicos, se consolidan en el **Cuadro N° 7**.





Cuadro N°6
Clasificación del Cumplimiento del POA (Eficacia)

TRIMESTRAL	DE:	A:
DEFICIENTE-BAJO NIVEL (Sin Ejecución)	0%	50,99%
REGULAR - RAZONABLE (En Proceso de Ejecución)	51%	79,99%
BUEN NIVEL (Cumplido)	80%	91,99%
MUY BUENO(Óptimo)	92%	100%

Fuente: Guía de Seguimiento y Evaluación al Plan Operativo Anual (POA) y Presupuesto 2025.

Elaboración: Dirección General del Planificación (DGP).

Cuadro N°7
Evaluación de Resultados por ACP vinculado al área o unidad Organizacional
(Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia)

Nº	ÁREA O UNIDAD EJECUTORA	CAT. PROG.	Nº DE RESULTADOS INTERMEDIOS	EFICACIA 1T	EFICACIA 2T	EFICACIA 3T	EFICACIA 4T	EFICACIA AL SEGUNDO SEMESTRE	CLASIFICACIÓN	EJEC. FINANCIERA AL 4T
1	DIR. GRAL DE PLANIFICACIÓN	001 0 118	7	25,00%	25,00%	25,00%	15,00%	90,00%	BUEN NIVEL	62,73%
2	UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	001 0 119	7	20,83%	17,43%	25,00%	25,00%	88,26%	BUEN NIVEL	84,96%
3	DIR. GRAL DE ASUNTOS JURÍDICOS	001 0 145	3	25,00%	20,58%	25,00%	25,00%	95,58%	MUY BUENO - Óptimo	91,53%
4	UNIDAD DE ANÁLISIS JURÍDICO	001 0 146	4	25,00%	9,13%	25,00%	25,00%	84,13%	BUEN NIVEL	100,00%
5	UNIDAD DE GESTIÓN JURÍDICA	001 0 147	10	24,25%	14,63%	25,00%	12,50%	76,38%	REGULAR - Razonable	44,80%
6	SUB 1 - SUBPROCURADURÍA DE DEFENSA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DEL ESTADO	600 0 056	2	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	76,34%
7	SUB 1 - DIR. GRAL DE DEFENSA ARBITRAL	600 0 057	2	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	57,70%
8	SUB 1 - DIR. GRAL DE DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS	600 0 059	2	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	94,72%
9	SUB 1 - DIR. GRAL DE DEFENSA PREVENTIVA INTERESTATAL Y DE MEDIO AMBIENTE	600 0 061	2	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	98,91%
22	SUB 2 - SUBPROCURADURÍA DE SUPERVISIÓN E INTERVENCIÓN	610 0 070	1	22,67%	21,67%	23,61%	25,00%	92,95%	MUY BUENO - Óptimo	65,80%
10	SUB 2 - DIR. GRAL DE SUPERVISIÓN DE UNIDADES JURÍDICAS	610 0 071	3	25,00%	20,83%	25,00%	25,00%	95,83%	MUY BUENO - Óptimo	85,85%
11	SUB 2 - DIR. GRAL DE LITIGIO LOCAL	610 0 072	2	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	88,73%
12	SUB 2 - DIR. GRAL DE DEFENSA LEGAL DEL PATRIMONIO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS	610 0 073	7	19,91%	19,00%	20,83%	20,42%	80,16%	BUEN NIVEL	67,09%
13	DDD LA PAZ	610 0 175	7	15,00%	24,40%	24,30%	25,00%	88,70%	BUEN NIVEL	83,03%
14	DDD SANTA CRUZ	610 0 176	7	17,75%	22,92%	25,00%	24,94%	90,61%	BUEN NIVEL	96,27%
15	DDD COCHABAMBA	610 0 177	7	18,75%	22,92%	20,50%	20,00%	82,17%	BUEN NIVEL	92,10%
16	DDD CHUQUISACA	610 0 178	7	15,00%	20,00%	21,07%	22,14%	78,21%	REGULAR - Razonable	89,86%
17	DDD TARIJA	610 0 179	7	25,00%	25,00%	25,00%	20,00%	95,00%	MUY BUENO - Óptimo	91,16%
18	DDD ORURO	610 0 180	7	18,75%	16,67%	20,65%	20,83%	76,90%	REGULAR - Razonable	93,65%
19	DDD POTOSÍ	610 0 181	7	23,33%	10,00%	24,17%	24,62%	82,12%	BUEN NIVEL	61,44%
20	DDD BENI	610 0 182	7	23,05%	16,67%	24,70%	21,14%	85,57%	BUEN NIVEL	91,51%
21	DDD PANDO	610 0 183	7	12,50%	14,38%	24,55%	25,00%	76,43%	REGULAR - Razonable	59,89%
23	SUB 3 - SUBPROCURADURÍA DE ASESORAMIENTO, INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN NORMATIVA	620 0 039	3	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	65,26%
24	SUB 3 DIR. GRAL DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN	620 0 040	4	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	0,00%
25	SUB 3 DIR. GRAL DE DESARROLLO NORMATIVO	620 0 041	3	25,00%	23,33%	25,00%	25,00%	98,33%	MUY BUENO - Óptimo	0,00%
26	ESCUELA DE ABOGADOS DEL ESTADO	840 0 030	5	13,75%	25,00%	25,00%	20,00%	83,75%	BUEN NIVEL	46,25%
27	DESPACHO	001 0 103	2	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%	MUY BUENO - Óptimo	64,96%
28	UNIDAD ESP. MULTIDISCIPLINARIA	001 0 104	5	18,75%	15,63%	18,75%	22,22%	75,35%	REGULAR - Razonable	0,00%
29	UNIDAD DE TRANSP. Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	001 0 105	5	25,00%	22,50%	25,00%	25,00%	97,50%	MUY BUENO - Óptimo	64,14%
30	UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	001 0 106	2	25,00%	25,00%	25,00%	22,50%	97,50%	MUY BUENO - Óptimo	79,42%
31	UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	001 0 107	3	23,80%	25,00%	25,00%	25,00%	98,80%	MUY BUENO - Óptimo	67,57%
32	DIR. GRAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS	001 0 059	1	25,00%	20,00%	24,60%	25,00%	94,60%	MUY BUENO - Óptimo	78,54%
33	UNIDAD FINANCIERA	001 0 060	3	25,00%	20,83%	25,00%	25,00%	95,83%	MUY BUENO - Óptimo	84,57%
34	UNIDAD ADMINISTRATIVA	001 0 061	4	20,50%	23,75%	23,75%	23,75%	91,75%	BUEN NIVEL	86,52%
35	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	001 0 062	5	25,00%	15,24%	25,00%	18,75%	83,99%	BUEN NIVEL	95,53%
EVALUACIÓN (EFICACIA) GESTIÓN 2025				160	22,39%	21,07%	24,19%	23,11%	90,75%	75,13%

Fuente: Reportes remitidos por todas las áreas y unidades organizacionales de la PGE, y en función de la Guía de Seguimiento y Evaluación al Plan Operativo Anual (POA) y Presupuesto 2025, aprobado en la Minuta de Instrucción PGE-DESP-0087/2025 de 2 abril de 2025.

Elaboración: Dirección General del Planificación (DGP).





3.6.2 Análisis Consolidado de la Eficacia (Cierre Gestión 2025)

Tras el procesamiento y consolidación de la información remitida por las unidades sustantivas, de apoyo y desconcentradas, se establece que la **Eficacia Promedio Institucional** de la Procuraduría General del Estado alcanzó el **90.75%**. Si bien este porcentaje sitúa a la entidad en un "Buen Nivel" cuantitativo, el análisis cualitativo revela una asimetría significativa en el cumplimiento de metas:

El comportamiento del desempeño físico, segmentado por las clasificaciones vigentes, arroja los siguientes resultados estratégicos:

Nivel Óptimo (92% - 100%): El 51.43% de las unidades (18 áreas) reporta un cumplimiento pleno. No obstante, se observa que este alto desempeño se concentra en tareas de gestión documental y procesos administrativos recurrentes, lo que sugiere una programación de metas de baja complejidad.

Buen Nivel (80% - 91.99%): El 34.29% (12 áreas) presenta un avance satisfactorio. En este grupo se encuentran las Subprocuradurías, las cuales, pese a la carga procesal, reportan cumplimiento de hitos programados.

Nivel Regular (51% - 79.99%): El 14.28% (5 áreas) cerró la gestión con niveles críticos de incumplimiento. Es alarmante que este segmento involucre principalmente a Direcciones Departamentales (Pando, Oruro y Chuquisaca), lo que evidencia una debilidad en la presencia territorial y defensa jurídica regional.

Conclusión del Análisis de Eficacia:

Aunque el indicador global es elevado (**90.75%**), esta cifra debe interpretarse con cautela. La eficacia reportada refleja el cumplimiento de **actividades programadas**, pero no necesariamente se traduce en un **impacto sustantivo** en la recuperación de activos o victorias judiciales definitivas, debido a la ambigüedad en la redacción de los indicadores de las Acciones de Corto Plazo (ACP).

3.6.2 Análisis de la Eficiencia Institucional (Relación Físico-Financiera)

Eficiencia

Es un indicador que relaciona los resultados alcanzados y recursos utilizados, representa el grado de presupuesto con el que se hacen las cosas. La Dirección General de Planificación de la Procuraduría General del Estado es la encargada de calcular el indicador de eficiencia, aplicando la siguiente fórmula:

$$EFICIENCIA = \frac{\text{Eficacia lograda}}{\text{Ejecución Presupuestaria}} \times 100 = \frac{\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados programados}}}{\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto vigente}}} \times 100$$



La fórmula dará como resultado un valor de 0% o superior, que tendrá los siguientes parámetros de valoración propuestos por la Dirección General de Planificación

Parámetros de Valoración de la Eficiencia

Nivel de Eficiencia	Criterio	Interpretación
0% - 90%	✗ Ineficiente	Baja eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria.
91% - 119%	■ Eficiente	Óptima o buena eficacia (ejecución física) y/o presupuestaria.
Eficiencia > 120,00%	✗ Error en la programación	Baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física. Se recomienda ajustar la programación del POA o Presupuesto.

65

En este entendido, el indicador de eficiencia mide la consistencia entre los logros físicos alcanzados y el gasto ejecutado para obtenerlos. Al cierre de la Gestión 2025, la relación entre la Eficacia (90.75%) y la Ejecución Financiera (75.13%) de la Procuraduría General del Estado arroja un resultado de **120.79%**:

Cuadro: Ejecución Física y Financiera Consolidada - PGE
(Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025)

Detalle	% Alcanzado	Parámetro de Valoración
Ejecución Física (<i>Eficacia</i>)	90.75%	Buen Nivel
Ejecución Financiera	75.13%	Baja Ejecución
Eficiencia	120.79%	Error en la Programación

Elaborado: Dirección General de Planificación

➤ Interpretación Técnica de la Dirección General de Planificación:

De acuerdo con los parámetros técnicos de la DGP, un resultado (eficiencia) superior al 120% no representa una optimización excepcional, sino un "**Error en la Programación**". Este fenómeno se sustenta en los siguientes hallazgos:

- 1. Subestimación de Capacidades:** Las unidades programaron metas físicas que no requerían el presupuesto asignado, o bien, ejecutaron actividades rutinarias que **"no generan valor agregado"**, permitiendo alcanzar altos porcentajes físicos con mínima inversión.
- 2. Baja Ejecución de Inversión:** El gasto se concentró en partidas de funcionamiento (sueldos y servicios básicos), postergando **proyectos de modernización y transformación digital**, lo que explica por qué el **24.87%** del presupuesto quedó sin ejecutar.





3. **Brecha de Programación:** Existe una **desconexión entre el presupuesto vigente y la realidad operativa de las áreas sustantivas**. Se han reportado como "exitosas" actividades que **no demandaron recursos**, lo que distorsiona la eficiencia real y oculta la inactividad en proyectos estratégicos institucionales.
4. **Ahorro Inexistente:** En resumen, la alta "**Eficiencia**" es un espejismo técnico; no refleja optimización de recursos, sino una incapacidad de ejecutar el presupuesto en proyectos de impacto estratégico

66

Conclusión Técnica:

Tras el análisis técnico de la ejecución física y presupuestaria de la Gestión 2025, la Dirección General de Planificación (DGP) concluye:

Primero: La **Eficiencia** Reportada (120.79%) confirma una deficiencia estructural en la formulación del POA. El elevado cumplimiento físico frente a una baja ejecución financiera evidencia una programación de metas de bajo esfuerzo ("comodines") y una renuncia a la modernización institucional.

Segundo: Se identifica una "Burocracia de Papel", donde se priorizó el cumplimiento de trámites y formularios digitales sobre la obtención de victorias jurídicas reales y la recuperación efectiva de activos para el Estado.

Tercero: Existe una vulnerabilidad regional alarmante. Los bajos niveles de eficacia en las Departamentales de Pando, Oruro y Chuquisaca indican una falta de control y seguimiento en la defensa de los intereses soberanos en dichas jurisdicciones.

Cuarto: La mayor parte de las Acciones de Corto Plazo (ACP) carecen de precisión técnica, siendo redactadas de forma genérica, lo que impidió que el POA funcionara como un verdadero instrumento de control de resultados e impacto.

➤ Recomendaciones (Desafíos y Retos 2026)

Para la Gestión 2026, se recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva instruir lo siguiente:

1. **Sinceramiento del POA:** Obligar a las Subprocuradurías a reformular sus indicadores para 2026, pasando de medir "actividades" a medir "**impacto y resultados jurídicos**".
2. **Ajuste Financiero:** Instruir a la DGAA que la ejecución presupuestaria sea vinculada estrictamente a proyectos de inversión y transformación digital, evitando que el presupuesto se pierda en gastos administrativos no estratégicos.
3. **Intervención Regional:** Implementar un plan de fortalecimiento y auditoría operativa inmediata en las Direcciones Departamentales con desempeño "Regular", garantizando la presencia institucional efectiva en todo el territorio nacional.





4. **Control de Programación:** La DGP no validará metas físicas que no tengan una correlación financiera coherente, eliminando el error de "*eficiencia excesiva*" mediante filtros de calidad más rigurosos en el Sistema SIGEP del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

4. CONCLUSIÓN GENERAL: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN 2025

Tras el análisis técnico integral a la ejecución física y financiera, la Dirección General de Planificación (DGP) concluye que la Procuraduría General del Estado operó bajo un modelo de **inercia institucional** y "**Eficiencia Artificial**" (120.79%). Este fenómeno técnico se sustenta en los siguientes hallazgos:

- **Espejismo de Cumplimiento y Subejecución:** El alto porcentaje de eficacia física (90.75%) es producto de una "**Burocracia de Papel**", donde se priorizaron metas de bajo esfuerzo y cumplimiento administrativo sobre la obtención de victorias jurídicas reales. Este éxito documental contrasta con una **subejecución presupuestaria estructural** (75.13%), que revela el abandono de la inversión estratégica en modernización tecnológica a cambio de un gasto inercial en funcionamiento.
- **Vulnerabilidad Regional y Debilidad Estructural:** Existe un alarmante descuido en la soberanía jurídica territorial, evidenciado por niveles de incumplimiento inaceptables en las sedes de **Pando, Oruro y Chuquisaca**, generando estados de indefensión estratégica. Esta situación se agrava por un "**error sistémico en la programación**", donde una mayoría de las Acciones de Corto Plazo (ACP), del área sustantiva fueron redactadas de forma ambigua, permitiendo ocultar la ineficiencia operativa tras indicadores de actividad y no de impacto.
- **Brecha Tecnológica y Desconexión Administrativa:** El área de apoyo y la DGAA presentaron una desconexión crítica con la gestión sustantiva, manteniendo una infraestructura obsoleta con un retraso de casi una década. La falta de soporte tecnológico forense limita las capacidades de la **Comisión de la Verdad** y de las áreas litigantes, reduciendo la capacidad de defensa del Estado a procesos analógicos ineficientes.

5. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS (DESAFÍOS Y RETOS 2026)

Con el objetivo de recuperar la integridad técnica y responder a los pilares de modernización del Gobierno de Paz Pereira, se recomienda a la MAE instruir:

- 1) **Reingeniería Integral bajo "Gestión por Resultados":** Instruir a la DGP el acompañamiento obligatorio al área sustantiva de la PGE, para reformular el POA 2026, sustituyendo las "metas de relleno" por **Indicadores de Impacto Jurídico** (dinero recuperado, procesos ganados y riesgos mitigados) basados





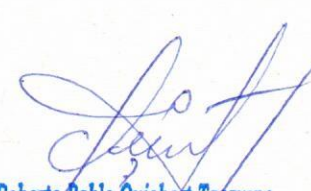
estrictamente en la veracidad de los hechos y medios de verificación sustantivos.

- 2) **Auditoría de Desempeño y Saneamiento Regional:** Disponer que las Subprocuradurías validen físicamente los procesos reportados por las Direcciones Departamentales, aplicando un plan de contingencia y seguimiento mensual a las sedes con ejecuciones inferiores al 80% para garantizar la presencia efectiva del Estado.
- 3) **Modernización Tecnológica Inmediata:** Priorizar la actualización de la infraestructura digital y el soporte a la Comisión de la Verdad mediante herramientas de análisis forense. Para lo cual, se debe utilizar el diagnóstico de subejecución de 2025 para gestionar financiamiento externo (BID/VIPFE) destinado a transformar la entidad en un centro de Inteligencia Jurídica.
- 4) **Transparencia Activa y Validación de Diagnóstico:** Aprobar el presente informe como el diagnóstico oficial de situación para identificar las brechas críticas a subsanar, instruyendo su publicación en el portal web institucional para garantizar el acceso a la información y el Control Social.

68

Es cuanto informamos para los fines consiguientes.


Roxana Claudia Quisbert Flores
PROFESIONAL III PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO


Roberto Pablo Quisbert Targuino
PROFESIONAL PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO



RPQT/rcqf

Adj. Seguimiento a la ejecución de acciones de corto plazo e Informe PGE-UF-INF-0010/2026 de 29 de enero de 2026. "Estado de ejecución presupuestaria acumulada de la Procuraduría General del Estado al 31 de diciembre de 2025.

c.c.Arch.: DGP

HR: PGE/2026-00374.