

## INFORME DE TRANSICIÓN MUNICIPAL

### I. DATOS GENERALES

1. **Numero de Comisión:** 12
2. **Unidad Funcional:** Secretaría Municipal de Administración y Finanzas (SMAF)
3. **Dirección:**  
Dirección de Gestión Financiera (DGF)  
Dirección de Tesorería y Crédito Público (DTCP)
4. **Corte de Gestión:** 4 de mayo 2021 a 26 de abril de 2026
5. **Nombres de los responsables de Comisión:**
  - a) **Administrador:** Edwin Irineo Alcon Ezequiel
  - b) **Responsable Principal:** Edwin Irineo Alcon Ezequiel
  - c) **Responsable de Dirección:** Leonidas Poma
6. **Fecha de Elaboración:** 26 de abril de 2026
7. **Actividades de transición:**

El 30 de marzo, a las 08:00 am, se inició el proceso de formalización del equipo de transición del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, integrando tanto a la comisión saliente como a la entrante.

Tras identificar a nuestros pares y definir los términos del encuentro, fuimos convocados a las 15:00 pm del mismo día en el Edificio Armando Escobar Uría (piso 7, calle Colón esq. Mercado) para la presentación oficial del equipo.

Para dicha presentación, se ha realizado un listado de las personas que asistieron (Adjunto al Informe).

En el lugar y hora señalados, las comisiones 12 (Finanzas + AMC) y 4 (Administración General) nos reunimos con el Lic. José Luis Boyán Arce, Secretario Municipal de Administración y Finanzas, con quién se establecieron los siguientes acuerdos:

1. **Entrega de Información:**

La SMAF y sus direcciones dependientes realizarán la entrega de la documentación e información conforme a lo establecido en la Ley N° 587, en fecha 10 de abril de 2026.
2. **Espacio físico para revisión:**

Hasta el 10 de abril de 2026, se comunicará y señalará los ambientes destinados para la custodia y revisión de la documentación correspondiente por el equipo de transición.
3. **Remisión de normativa interna:**

Se acordó la entrega de toda la normativa interna vigente de la SMAF y sus direcciones dependientes hasta el 06 de abril de 2026.
4. **Disponibilidad institucional:**

El Secretario Municipal manifestó su plena disposición para facilitar la información adicional que se requiera. No obstante, se enviarán las notas correspondientes a fin de formalizar las solicitudes de documentación necesarias para este proceso.

El 6 de abril, conforme al compromiso asumido por el SMAF, la comisión se constituyó en el despacho del Secretario, Sr. Boyan, con el fin de recepcionar el marco normativo correspondiente a las Direcciones de Gestión Financiera (DGF), Tesorería y Crédito Público (DTCP) y la Agencia Municipal de Cooperación (AMC).

La entrega de la normativa se limitó a dos Direcciones y se realizó de manera parcial e insuficiente; el detalle de estas observaciones se encuentra desarrollado en líneas abajo del presente informe.

De la misma manera se entregó una nota de requerimiento adicional de solicitud de información adicional de todas la Direcciones dependientes de la SMAF conforme nota adjunta.

En fecha 10 de abril de 2026, se tuvo conocimiento de la información digital que la GAMLP subió en la nube publica para efectuar la revisión correspondiente.

En fecha 11 y 12 de abril de 2026, a horas 08:00 am, la Comisión de Transición de la Secretaría Municipal de Administración y Finanzas se constituyó en el Edificio Armando Escobar Uría, ubicado en la calle Colón esquina Mercado, con el propósito de dar continuidad a las actividades programadas en el marco del proceso de transición administrativa.

Al ingresar al piso 7 del mencionado edificio, se pudo evidenciar que las oficinas correspondientes a la Secretaría Municipal de Administración y Finanzas se encontraban cerradas, imposibilitando el desarrollo normal de las labores previstas. (Dicha situación se encuentra debidamente respaldada con la fotografía adjunta)

El 13 de abril de 2026, nos trasladamos nuevamente al piso 7 del Edificio Armando Escobar Uría (calle Colón, esq. Mercado). Mantuvimos una reunión preliminar con el Secretario Municipal de Administración y Finanzas, Lic. Boyan, quien manifestó su total disposición para facilitar la información necesaria. Asimismo, nos contactó con la Directora de Gestión Financiera, Lic. Espinoza, y el Director de Tesorería y Crédito Público, Lic. Rubens, con quienes se coordinó la obtención de los datos requeridos para el análisis respectivo.

Ese mismo día, se recibió los ambientes situados en la AMC ubicadas en el piso 3 del Palacio Consistorial, así como también información en formato digital, información relativa a los estados financieros de las gestiones 2021 a 2025, así como el corte al 31 de marzo de 2026, en cumplimiento con lo establecido en la Ley 587.

El 14 de abril, luego de un análisis preliminar de la documentación recibida, se solicitó información adicional a ambas direcciones. Dichos requerimientos fueron atendidos en formato digital el 15 de abril por la tarde. Seguidamente se sostuvo una reunión con la Directora de Gestión Financiera, Lic. Espinoza, donde se acordó proporcionar la información de manera Directa con la DGF, ante los diferentes requerimientos de la Comisión 12

El día 16 de abril, se efectuó el informe preliminar ante la coordinación general, exponiendo principales hallazgos correspondientes a la revisión preliminar efectuada por la comisión.

Producto de la reunión, se coordinó con el Sr. José Luis Zavala, que la revisión del área del AMC se lo realizaría en coordinación con el personal Sr. Vladimir Hurtado que formaba parte de la comisión 12.

El 17 de abril, se remite notas a la Secretaría Municipal de Administración y Finanzas solicitando: Información Adicional referido a los saldos de la cuentas fiscales; detalle de ejecución presupuestaria de los rubros de ingresos; Informe de Proyección de Ingresos de las gestiones 2021 al 2025 y 2026. de la misma manera también se requirió el informe de proyección de ingresos de la Administración Tributaria.

A la fecha de emisión del informe se efectúa, la coordinación con los Directores de las áreas de Tesorería y Contabilidad la obtención de la información referida a las actividades del SMAF.

## **II. BASE LEGAL Y MARCO INSTITUCIONAL**

### **1. Normativa de creación y funcionamiento (Leyes municipales, Decretos municipales, Resoluciones)**

Cabe resaltar que toda la comisión, ha recibido la información respectiva para su lectura y comprensión, como ser:

- a. Constitución Política del Estado Plurinacional
- b. La Ley 1178 establece las Normas Básicas del sistema de contabilidad integrada (NBSCI) y regula la aplicación obligatoria de todas estas normas en todas las entidades del sector público.
- c. Ley 843 y decretos reglamentarios
- d. Ley 2492 Código Tributario Boliviano y decretos reglamentarios
- e. Ley 587.
- f. Decreto Municipal No 008/2026 LMA-587
- g. RM No 23/2026 de transición.
- h. Plan Estratégico Institucional 2021-2025 del GAMLPL.
- i. Orden de Despacho No 060/2026 sobre la organización y preparación de información para la transición ordenada, responsable y transparente de la gestión municipal.
- j. Plan Operativo Anual.
- k. MOF del OEM 2026.
- l. Estructura Organizacional GAMLPL 2025.
- m. Manuales del SIGEP - SIGMA, instructivos
- n. Toda la metodología de transición del GAM que tuvimos con sus anexos.

En adjunto se incluye un CD de documentación normativa producida por la SMAF correspondiente a las gestiones 2021 al 2026.

### **2. Competencias y atribuciones principales**

La Secretaría Municipal de Administración y Finanzas (SMAF) es el impulsor financiero y operativo del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLPL). Su rol central es garantizar que los recursos económicos se manejen con transparencia y que el aparato administrativo funcione para cumplir el Plan Operativo Anual (POA).

Sus competencias principales, estructuradas según su naturaleza técnica y administrativa son:

### **2.1 Gestión Financiera y Presupuestaria**

Es la competencia más crítica, enfocada en la salud económica del municipio:

- Programación y Ejecución Presupuestaria: Elaborar, consolidar y controlar el presupuesto anual del GAMLP.
- Gestión de Tesorería: Administrar el flujo de caja, asegurar la liquidez para pagos y gestionar las cuentas bancarias institucionales.
- Contabilidad Integrada: Registrar todas las operaciones financieras y elaborar los Estados Financieros oficiales para su rendición ante el Ministerio de Economía y la Contraloría.
- Crédito Público: Gestionar el endeudamiento interno y externo, buscando financiamiento para proyectos de gran envergadura.

### **2.2 Administración de Recursos Humanos**

La SMAF supervisa a todo el personal de la alcaldía (exceptuando áreas autónomas específicas):

- Planillas y Salarios: Administrar el pago de sueldos, aportes de ley (AFP, Caja de Salud) y beneficios sociales.
- Carrera Administrativa: Gestionar procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y capacitación del personal.
- Relaciones Laborales: Velar por el cumplimiento de la normativa laboral vigente y el bienestar del capital humano.

### **2.3 Administración de Bienes y Servicios**

Asegura que la alcaldía tenga los insumos y servicios necesarios para operar:

- Activos Fijos: Controlar el inventario, resguardo y mantenimiento de los bienes municipales (vehículos, mobiliario, tecnología).
- Almacenes: Gestionar el ingreso y salida de materiales de consumo institucional.

### **2.4 Apoyo Administrativo y Logístico**

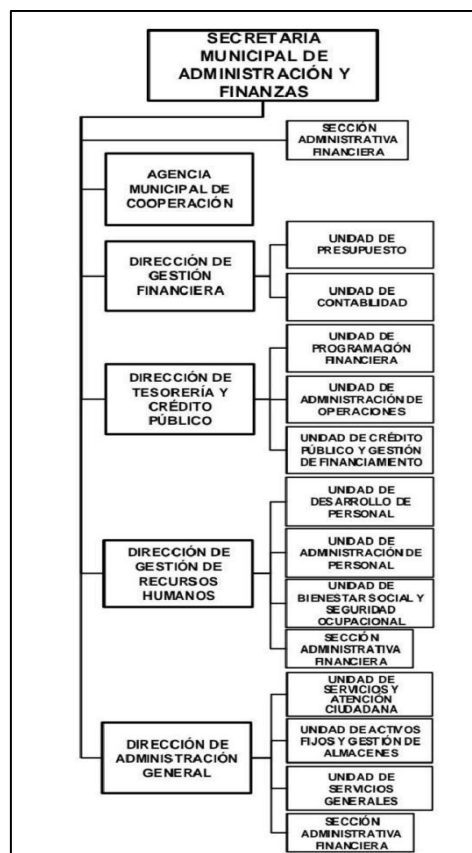
- Sistemas de Información: Mantener y actualizar los sistemas informáticos administrativos financieros.
- Servicios Generales: Garantizar el funcionamiento de la infraestructura municipal (limpieza, seguridad, energía, comunicaciones).

Estructura de Apoyo (Direcciones Clave)

Para cumplir estas competencias, la SMAF se apoya en:

- Dirección de Gestión Financiera.
- Dirección de Tesorería y Crédito Público.
- Dirección de Gestión de Recursos Humanos.
- Dirección de Administración General.

## **3. Estructura organizacional vigente (síntesis del MOF)**



Fuente: Manual de organización y funciones Órgano Ejecutivo Municipal

### III. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

En anexo se adjunta el Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Municipal de Administración y Finanzas

Las funciones de la SMAF son las siguientes:

1. Gestionar los sistemas financieros (Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Crédito Público) en el marco de las políticas financieras implementadas en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y las establecidas por el Órgano Rector.
2. Consolidar la disciplina fiscal del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a través de la administración de los recursos y gastos, garantizando la sostenibilidad financiera.
3. Proyectar, desarrollar y proponer leyes, reglamentos, instructivos, normas y procedimientos relacionados a la administración de los sistemas financieros (Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Crédito Público).
4. Presentar los estados financieros básicos comparativos y el presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en el marco de las determinaciones del Órgano Rector.
5. Presentar los estados financieros básicos consolidados con sus entes controlados.
6. Controlar que los recursos percibidos se incorporen en el Presupuesto Municipal, considerando su distribución en los gastos de acuerdo con las disposiciones de régimen presupuestario vigentes.
7. Diseñar políticas y estrategias de financiamiento reembolsable interno y externo, derivadas de operaciones de crédito público, así como la administración de la deuda.

8. Realizar el seguimiento al flujo de liquidez para la atención de las obligaciones generadas por las unidades ejecutoras, de acuerdo a la disponibilidad de recursos.
9. Establecer e implementar sistema de control interno de información financiera municipal, para la elaboración de datos de manera oportuna, útil y confiable, que permitan una eficiente y eficaz toma de decisiones.
10. Autorizar límites de asignación de montos de fondos rotativos y Cajas Chicas a las Direcciones Administrativas y Unidades Ejecutoras.
11. Coordinar con las Direcciones Administrativas y Unidades Ejecutoras la consolidación de recomendaciones emitidas por los entes fiscalizadores, sobre auditorías financieras y auditorías operativas.
12. Presentar periódicamente ante el Órgano Rector información requerida relativa a la programación financiera.
13. Verificar y supervisar la correcta aplicación de leyes, reglamentos, instructivos, normas, procedimientos y controles internos de administración financiera, tanto de orden general como propios de la entidad.
14. Registrar y actualizar de manera periódica información de vulnerabilidades en el ámbito de su competencia, en el Sistema Integral de Gestión de Riesgos, Amenazas y Vulnerabilidades (SIGRAV).
15. Cumplir con principios, normas generales y básicas de Control Interno Gubernamental.
16. Establecer, gestionar y profundizar la oferta y recepción de cooperación del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
17. Coordinar el funcionamiento e implantación del Sistema de Administración de Personal (SAP) y Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) en sus subsistemas de Manejo y Disposición de Bienes.
18. Administrar el Sistema de Procesos y Procedimientos de su unidad organizacional.
19. Participar en las actividades promovidas por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en todo el Municipio, que le sean asignadas.
20. Otras que le sean asignadas por la autoridad superior.

#### **IV. PLANES ESTRATÉGICOS Y ANÁLISIS DE IMPACTOS (2021–2025)**

##### **1. Objetivos estratégicos vinculados a la Unidad Funcional:**

Los Objetivos y Estrategias Institucionales se enmarcan en los 28 resultados del Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) 2021-2025. Estos se alinean al PDES y contribuyen a 18 de los 20 sectores de desarrollo sustantivo, además de integrar un sector transversal.

En este contexto, la planificación estratégica de la SMAF para el quinquenio 2021-2025 se rige por la Ley Nacional N° 2296. Dicha norma establece, en su artículo 3, un límite máximo del 25% para gastos de funcionamiento sobre los ingresos provenientes de Coparticipación Tributaria, Recursos Propios y Diálogo 2000.

2. Principales resultados logrados: Según lo establecido en el anexo 4 - detallar  
Al respecto, el GAMLP ha cumplido rigurosamente la normativa, manteniendo un promedio del **17%** entre 2021 y 2025, pese a la presión administrativa generada por el incremento progresivo de competencias municipales.

#### **V. PLANES OPERATIVOS (POA) Y PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL (2021–2026)**

1. Principales productos programados por el área o unidad: Detalle de productos por gestión.

Anexo N°1

<b>PRODUCTO G 2021</b>
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas
Seguimiento y evaluacion alas recomendaciones de auditorias internas
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal
Servicio de administracion direccion de financiamiento y analisis financiero
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de
Analisis de sostenibilidad y alternativas de financiamiento

<b>PRODUCTO G 2022</b>
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas
Seguimiento y evaluacion alas recomendaciones de auditorias internas
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal
Servicio de administracion direccion de financiamiento y analisis financiero
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de
Analisis de sostenibilidad y alternativas de financiamiento
Auditoria Financiera Externa del GAMLP
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas
Fortalecimiento de la gestion del endeudamiento municipal

<b>PRODUCTO G 2023</b>
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal
Servicio de administracion direccion de financiamiento y analisis financiero
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de
Analisis de sostenibilidad y alternativas de financiamiento
Auditoria Financiera Externa del GAMLP
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas
Fortalecimiento de la gestion del endeudamiento municipal

<b>PRODUCTO G 2024</b>
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas
Fortalecimiento de la gestion del endeudamiento municipal
Administracion del pago del servicio de la deuda publica del GAMPL
Administracion del pago del servicio de la deuda publica del GAMPL por
Servicio de Administracion direccion de credito publico y gestion de

<b>PRODUCTO G 2025</b>
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas
Servicio de Administracion direccion de credito publico y gestion de
Servicio de Administracion agencia municipal de cooperacion
Fortalecimiento de la agencia municipal de cooperacion
Membresias para mancomunidades y asociaciones municipales

2. Principales productos generados por el área o unidad: Según lo establecido en Anexo N°2.

<b>PRODUCTO G 2021</b>			
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas	servicio ejecutado	2.010.917	
		1.814.048	90%
Seguimiento y evaluacion alas recomendaciones de auditorias internas	implantacion realizada	281.455	
		253.901	90%
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera	servicio ejecutado	6.394.407	
		5.768.395	90%
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal	control financiero	1.005.865	
		907.391	90%
Servicio de administracion direccion de financiamiento y analisis financiero	servicio ejecutado	1.907.983	
		1.721.191	90%
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de informacion	seguimiento ejecutado	143.141	
		129.127	90%
Analisis de sostenibilidad y alternativas de financiamiento	Analisis ejecutado	240.103	
		216.597	90%

<b>PRODUCTO G 2022</b>			
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas	servicio ejecutado	1.612.200	
		1.418.897	88%
Seguimiento y evaluacion alas recomendaciones de auditorias internas	implantacion realizada	185.094	
		162.901	88%
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera	servicio ejecutado	3.232.924	
		2.845.296	88%
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal	control financiero	433.899	
		381.875	88%
Servicio de administracion direccion de financiamiento y analisis financiero	servicio ejecutado	1.322.683	
		1.164.093	88%
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de informacion	seguimiento ejecutado	76.703	
		67.506	88%
Analisis de sostenibilidad y alternativas de financiamiento	Analisis ejecutado	66.604	
		58.618	88%
Auditoria Financiera Externa del GAMLP	Aditoria ejecutada	450.000	
		396.045	88%
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal	Servicio Ejecutado	1.599.566	
		1.407.778	88%
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales	control ejecutado	276.780	
		243.594	88%
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas	gestion ejecutada	276.780	
		243.594	88%
Fortalecimiento de la gestion del endeudamiento municipal	control ejecutado	276.780	
		243.594	88%

<b>PRODUCTO G 2023</b>			
<b>BIENES/SERVICIOS/NORMAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas	servicio ejecutado	1.561.563	
		1.386.512	89%
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera	servicio ejecutado	3.054.286	
		2.711.901	89%
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal	control financiero	435.179	
		386.395	89%
Servicio de administracion direccion de financiamiento y analisis financiero	servicio ejecutado	1.524.497	
		1.353.601	89%
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de informacion	seguimiento ejecutado	73.673	
		65.414	89%
Analisis de sostenibilidad y alternativas de financiamiento	Analisis ejecutado	69.634	
		61.828	89%
Auditoria Financiera Externa del GAMLP	Aditoria ejecutada	430.000	
		381.797	89%
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal	Servicio Ejecutado	1.574.828	
		1.398.290	89%
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales	control ejecutado	347.103	
		308.193	89%
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas	gestion ejecutada	225.735	
		200.430	89%
Fortalecimiento de la gestion del endeudamiento municipal	control ejecutado	225.735	
		200.430	89%

PRODUCTO G 2024			
BIENES/SERVICIOS/NORMAS	INDICADOR	2024	%
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas	servicio ejecutado	1.682.248	
		1.601.668	95%
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera	servicio ejecutado	3.233.617	
		3.078.727	95%
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal	control financiero	438.830	
		417.810	95%
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de informacion	seguimiento ejecutado	123.786	
		117.857	95%
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal	Servicio Ejecutado	1.573.493	
		1.498.123	95%
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales	control ejecutado	373.947	
		356.035	95%
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas	gestion ejecutada	217.068	
		206.670	95%
Fortalecimiento de la gestion del endeudamiento municipal	control ejecutado	938.834	
		893.864	95%
Administracion del pago del servicio de la deuda publica del GAMPL	gestion ejecutada	167.221.309	
		159.211.408	95%
Administracion del pago del servicio de la deuda publica del GAMPL por diferencia cambiaria	gestion ejecutada	645.010	
		614.114	95%
Servicio de Administracion direccion de credito publico y gestion de financiamiento	gestion ejecutada	1.502.051	
		1.430.103	95%

PRODUCTO G 2025			
BIENES/SERVICIOS/NORMAS	INDICADOR	2025	%
Servicio de Administracion despacho secretaria Municipal de Finanzas	servicio ejecutado	1.685.324	
		1.486.456	88%
Servicio de Administracion Direccion de Gestion Financiera	servicio ejecutado	3.443.795	
		3.037.427	88%
Administracion Sostenibilidad y control de informacion financiera municipal	control financiero	418.830	
		369.408	88%
Gestion seguimiento y controlde la deuda publica a traves de sistemas de informacion	seguimiento ejecutado	124.198	
		109.543	88%
Servicio de administracion Direccion del Tesoro Municipal	Servicio Ejecutado	1.744.036	
		1.538.240	88%
Fortalecimiento y control de las finanzas Municipales	control ejecutado	261.020	
		230.220	88%
Gestion Administrativa de la Secretaria Municipal de Finanzas	gestion ejecutada	227.328	
		200.503	88%
Servicio de Administracion direccion de credito publico y gestion de financiamiento	gestion ejecutada	1.478.614	
		1.304.138	88%
Servicio de Administracion agencia municipal de cooperacion	gestion ejecutada	819.078	
		722.427	88%
Fortalecimiento de la agencia municipal de cooperacion	gestion ejecutada	480.744	
		424.016	88%
Membresias para mancomunidades y asociaciones municipales	membresias pagadas	124.500	
		109.809	88%

3. Rendición Pública de Cuentas Inicial por gestión:  
La Secretaría no proporcionó los informes de Rendición de Cuentas Inicial correspondientes a cada gestión, omitiendo la entrega de la información requerida.
4. Rendición Pública de Cuentas Fin por gestión:  
La Secretaría no proporcionó la documentación correspondiente a los informes de Rendición de Cuentas Final de cada gestión.

## VI. ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

Los siguientes cuadros detallan el presupuesto de **ingresos**, desglosado en recursos propios, transferencias del TGN, créditos y donaciones. Asimismo, se presenta el presupuesto de **gastos**, clasificando el funcionamiento y la inversión por gestión, junto con sus respectivos niveles de ejecución porcentual al cierre de cada ejercicio fiscal:

Anexo N° 3

<b>GESTION 2021</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS</b>		
	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%EJEC</b>
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	1.202.170.494,00	681.294.204,34	56,67%
<b>TRANSFERENCIAS TGN</b>	670.125.464,21	663.367.446,40	98,99%
<b>CREDITOS Y DONACIONES</b>	393.382.108,00	163.023.553,34	41,44%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.265.678.066,21</b>	<b>1.507.685.204,08</b>	<b>66,54%</b>
<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRESUPUESTO DE GASTO</b>		
	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%EJEC</b>
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	313.056.757,00	273.737.149,29	87,44%
<b>INVERSION</b>	1.952.621.309,21	1.506.162.870,08	77,14%
INVERSION SOCIAL ELEGIBLE	1.337.903.723,21	1.234.032.744,95	92,24%
INVERSRION DE CAPITAL	614.717.586,00	272.130.125,13	44,27%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.265.678.066,21</b>	<b>1.779.900.019,37</b>	<b>78,56%</b>

<b>GESTION 2022</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS</b>		
	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%EJEC</b>
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	1.265.573.763,00	871.146.199,84	68,83%
<b>TRANSFERENCIAS TGN</b>	799.578.708,00	762.072.667,80	95,31%
<b>CREDITOS Y DONACIONES</b>	404.243.812,00	98.593.670,44	24,39%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.469.396.283,00</b>	<b>1.731.812.538,08</b>	<b>70,13%</b>
<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRESUPUESTO DE GASTO</b>		
	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%EJEC</b>
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	275.089.107,00	253.822.674,69	92,27%
<b>INVERSION</b>	2.194.307.176,00	1.698.445.068,86	77,40%
INVERSION SOCIAL ELEGIBLE	1.533.153.571,00	1.379.373.249,15	89,97%
INVERSRION DE CAPITAL	661.153.605,00	319.071.819,71	48,26%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.469.396.283,00</b>	<b>1.952.267.743,55</b>	<b>79,06%</b>

<b>GESTION 2023</b>			
DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE RECURSOS		
	VIGENTE	EJECUTADO	%EJEC
RECURSOS PROPIOS	1.179.434.500,00	893.209.281,22	75,73%
TRANSFERENCIAS TGN	845.527.781,76	740.256.866,99	87,55%
CREDITOS Y DONACIONES	246.036.379,34	115.353.639,07	46,88%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.270.998.661,10</b>	<b>1.748.819.787,28</b>	<b>77,01%</b>

DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE GASTO		
	VIGENTE	EJECUTADO	%EJEC
FUNCIONAMIENTO	296.927.961,00	275.208.040,01	92,69%
INVERSION	1.974.070.700,10	1.685.519.816,44	85,38%
INVERSION SOCIAL ELEGIBLE	1.553.597.107,76	1.440.577.962,33	92,73%
INVERSRION DE CAPITAL	420.473.592,34	244.941.854,11	58,25%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.270.998.661,10</b>	<b>1.960.727.856,45</b>	<b>86,34%</b>

<b>GESTION 2024</b>			
DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE RECURSOS		
	VIGENTE	EJECUTADO	%EJEC
RECURSOS PROPIOS	932.034.304,00	840.401.975,32	90,17%
TRANSFERENCIAS TGN	798.705.348,71	700.091.730,91	87,65%
CREDITOS Y DONACIONES	191.022.504,61	132.609.298,14	69,42%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.921.762.157,32</b>	<b>1.673.103.004,37</b>	<b>87,06%</b>

DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE GASTO		
	VIGENTE	EJECUTADO	%EJEC
FUNCIONAMIENTO	256.474.423,00	252.140.547,12	98,31%
INVERSION	1.665.287.734,32	1.570.871.687,73	94,33%
INVERSION SOCIAL ELEGIBLE	1.317.761.584,52	1.295.221.445,77	98,29%
INVERSRION DE CAPITAL	347.526.149,80	275.650.241,96	79,32%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.921.762.157,32</b>	<b>1.823.012.234,85</b>	<b>94,86%</b>

<b>GESTION 2025</b>			
DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE RECURSOS		
	VIGENTE	EJECUTADO	%EJEC
RECURSOS PROPIOS	1.133.602.958,38	985.765.823,09	86,96%
TRANSFERENCIAS TGN	750.164.425,80	716.173.457,74	95,47%
CREDITOS Y DONACIONES	125.407.456,63	87.641.799,53	69,89%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.009.174.840,81</b>	<b>1.789.581.080,36</b>	<b>89,07%</b>

DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE GASTO		
	VIGENTE	EJECUTADO	%EJEC
FUNCIONAMIENTO	276.418.700,97	272.376.243,55	98,54%
INVERSION	1.732.756.139,84	1.654.782.639,25	95,50%
INVERSION SOCIAL ELEGIBLE	1.434.934.219,12	1.407.435.387,37	98,08%
INVERSRION DE CAPITAL	297.821.920,72	247.347.251,88	83,05%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.009.174.840,81</b>	<b>1.927.158.882,80</b>	<b>95,92%</b>

<b>GESTION 2026</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS</b>		
	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%EJEC</b>
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	979.802.085,00	306.971.782,91	31,33%
<b>TRANSFERENCIAS TGN</b>	714.048.933,45	193.176.856,01	27,05%
<b>CREDITOS Y DONACIONES</b>	30.328.506,00	10.480.034,96	34,56%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.724.179.524,45</b>	<b>510.628.673,88</b>	<b>29,62%</b>

<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRESUPUESTO DE GASTO</b>		
	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%EJEC</b>
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	290.450.838,00	59.075.660,44	20,34%
<b>INVERSION</b>	1.433.728.686,45	415.206.235,39	28,96%
INVERSION SOCIAL ELEGIBLE	1.273.628.279,45	397.513.580,90	31,21%
INVERSRION DE CAPITAL	160.100.407,00	17.692.654,49	11,05%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.724.179.524,45</b>	<b>474.281.895,83</b>	<b>27,51%</b>

Observación: Se identifica un déficit presupuestario recurrente en las gestiones analizadas, derivado de que los recursos percibidos fueron insuficientes para financiar el gasto ejecutado. Esta situación se traduce en un déficit financiero, toda vez que las obligaciones devengadas y registradas como cuentas por pagar al cierre del ejercicio carecen de respaldo suficiente en activos líquidos (Caja y Bancos), comprometiendo su cumplimiento al inicio de la gestión subsiguiente.

## **VII. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANO**

1. Estructura del personal (ítems, eventuales, consultores):  
Se Adjunta Anexo.
2. Comparación entre personal planificado vs ejecutado:  
Se Adjuntar Anexo.
3. Observaciones: En relación con el personal planificado y ejecutado en las direcciones dependientes de la Secretaría Municipal de Administración y Finanzas (SMAF), únicamente se contó con información sobre la ejecución de planillas del personal de planta y laboral correspondiente a las gestiones 2021 a 2026. No fue posible obtener información detallada del personal eventual ni de consultores programados por gestión, lo que impide realizar una comparación adecuada entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. En consecuencia, no es posible determinar brechas de sobreasignación o déficit de personal.

## **VIII. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA**

Procesos y procedimientos

- 1) Manual de Procesos y Procedimientos:
  - SAR Sistema de Administración de Recursos 2026
  - Sistema de Crédito Público (SCP) 2026
  - Sistema de Contabilidad Integrada (SCI) 2026
  - Sistema de Presupuesto (SP)

Sistemas informáticos

- 2) Sistemas utilizados:
 

La Secretaría Municipal de Finanzas emplea como plataformas principales el **SIGEP**, el **SIGMA** y el **SIERRA**. No obstante, diversas unidades de la Secretaría de Administración y Finanzas utilizan subsistemas específicos para sus operaciones. Un

caso notable es el de las unidades de Tesorería y Contabilidad, que han desarrollado herramientas propias para optimizar sus procesos, logrando una gestión más ágil y eficiente que con el sistema SIERRA.

A continuación, se detallan los sistemas más relevantes utilizados en las distintas áreas, según información oficial del **Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP)**:

- **SIGEP (Sistema de Gestión Pública)**: Plataforma web de uso obligatorio en Bolivia para la administración financiera, presupuestaria y contable. Conecta a las entidades estatales con el Ministerio de Economía, automatizando pagos a proveedores, planillas de sueldos y el registro en el RUPE.
- **SIGMA (Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa)**: Diseñado para la gestión automatizada y transparente de los recursos financieros, contables y presupuestarios dentro del GAMLP.
- **SIERRA (Sistema Municipal de Recaudo)**: Plataforma de pagos en línea disponible las 24 horas. Permite la cancelación de servicios municipales mediante tarjetas de crédito/débito, Click Pay, códigos QR y cajeros automáticos.

3) Observaciones:

No se logró acceder a la documentación técnica ni a las especificaciones de los subsistemas adicionales desarrollados para la gestión financiera de la Secretaría Municipal de Administración y Finanzas

## **IX. GESTIÓN DE RECURSOS Y ACTIVOS**

1) Estado de bienes (vehículos, inmuebles, maquinaria, etc.): (Anexo PDF).

### **Valores en custodia**

1) Control y administración de valores:

La SMAF no administra valores debido a que no interviene en procesos de contratación pública ni en la ejecución de contratos que requieran dichas garantías.

2) Riesgos identificados:

La SMAF no ejecuta procesos de contratación pública, por lo que no asume directamente riesgos contractuales asociados a procesos de licitación

3) Observaciones:

La Dirección de Administración General proporcionó el inventario global de activos fijos muebles del GAMLP; sin embargo, tras filtrar los ítems asignados a la Secretaría Municipal de Administración y Finanzas, se identificó una limitación técnica que impide la desagregación de la información a nivel de direcciones.

## **X. CONTRATACIONES**

1. Detalle de procesos en curso (por etapa):

Se solicitó información detallada sobre los procesos en curso correspondientes a la Secretaría Municipal de Administración, en ese marco la responsable Lic. Roció Cáceres informa que no ejecuta procesos de contratación en el marco de las modalidades establecidas por la normativa, en ese sentido, las adquisiciones realizadas por la SMAF se efectúan mediante el uso de fondos rotativos.

2. Riesgos contractuales:

La SMAF no ejecuta procesos de contratación pública, por lo que no asume directamente riesgos contractuales asociados a procesos de licitación

3. Vigencia de Garantías:

La SMAF no cuenta con boletas de garantía, pólizas ni cartas de crédito, debido a que no interviene en procesos de contratación pública ni en la ejecución de contratos que requieran dichas garantías.

4. Procesos críticos para continuidad de gestión:

No se tiene establecida una continuidad de gestión, debido a que no existen procesos de contratación en ejecución dentro de la unidad.

5. Observaciones:

Se solicitó una reunión con la encargada de unidad, Lic. Rocío Cáceres, e indica que fue recientemente incorporada a la SMAF, por lo que no cuenta con información correspondiente a las contrataciones a las gestiones 2021 a 2025. Asimismo, se informa que la anterior encargada no dejó informe alguno, ni en formato físico ni digital, que respalde o dé continuidad a la información de dichas gestiones.

**XI. COMPROMISOS INSTITUCIONALES**

1) Compromisos con organizaciones sociales:

La Secretaría Municipal de Administración y Finanzas (SMAF), en el marco de sus competencias, no establece compromisos directos con organizaciones sociales, en razón de que sus funciones se circunscriben al ámbito administrativo y financiero.

2) Riesgos sociales o conflictos potenciales:

No se evidencian riesgos sociales ni conflictos potenciales en el marco de las funciones de la unidad.

**XII. PRINCIPALES OBSERVACIONES DE LA COMISIÓN**

a. Contabilidad

i. Estados Financieros

Anexo N°4

CODIGO	CUENTAS	2021	2022	2023	2024	2025	31/3/2026
1	ACTIVO	10.973.183.927,44	11.149.785.714,70	11.140.808.761,82	11.159.095.019,81	11.127.490.836,77	11.263.860.606,27
2	PASIVO	1.646.317.307,62	1.551.852.962,29	1.450.693.898,40	1.444.818.028,35	1.407.964.515,82	1.337.019.224,20
3	PATRIMONIO	9.326.866.619,82	9.597.932.752,41	9.690.114.863,42	9.714.276.991,44	9.719.526.320,95	9.913.194.270,44
8	CUENTAS DE ORDEN	5.977.543.041,54	6.006.550.894,15	6.139.021.887,03	6.218.380.072,18	6.278.793.284,17	6.268.313.249,21

De acuerdo con los estados financieros del GAMLP, se observa que a lo largo de las últimas cinco gestiones se ha acumulado deuda en el **pasivo corriente** al cierre de cada ejercicio. Esta situación ha derivado en niveles de insolvencia, dado que los compromisos financieros superaron sistemáticamente a los ingresos. Como se detalla en los cuadros de análisis adjuntos, este desequilibrio se originó principalmente por la adquisición de bienes y servicios, afectando tanto a la administración central como a las subalcaldías y hospitales municipales.

Para mayor ilustración, se adjunta la Matriz de Análisis de Liquidez Inmediata por gestiones:

Anexo N°5

## Matriz de Análisis de Liquidez Inmediata 2021 - 2025 y al 31 de marzo de 2026

### 1. Disponibilidad (Activos Líquidos)

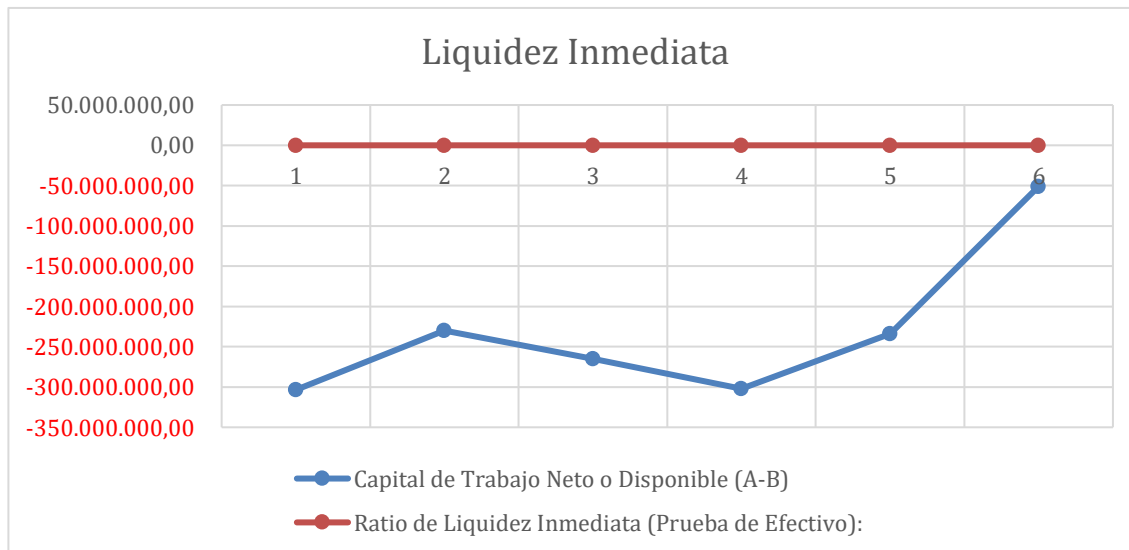
Cuenta Contable	Saldo Corriente						Disponibilidad	Observaciones
	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Cuenta Unica Municipal CUM	111.651.409,02	145.896.220,88	94.585.920,34	68.928.141,85	104.674.655,61	180.704.803,76	Inmediata	Efectivo en Cuenta Única del Tesoro aperturada en BCB
Cuentas Fiscales y Otras en la Banca Privada M/N	5.839.679,26	8.923.399,33	3.405.283,68	2.207.156,12	8.576.352,84	50.018.181,92	Inmediata	Fondos en cuentas fiscales aperturas en la Banca Privada
Fondos Rotativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.706.000,00	Inmediata	Fondos fijos para gastos menores
Cuentas a Cobrar a Corto	20.240.359,54	22.832.419,04	676.757,40	14.886.844,80	10.778.702,58	0,00	Inmediata	No se tiene Saldo
Otras Cuentas a Cobrar a Corto	90.649,66	12.197.262,26	3.553.120,01	282.779,46	331.299,26	281.299,26		
Fondos en Depósito por Garantías y Otros	10.426.525,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	< 30 días	No se tiene Saldo
<b>TOTAL DISPONIBLE (A)</b>	<b>148.248.623,12</b>	<b>189.849.301,51</b>	<b>102.221.081,43</b>	<b>86.304.922,23</b>	<b>124.361.010,29</b>	<b>236.710.284,94</b>		

### 2. Obligaciones (Pasivos)

Cuenta Contable	Saldo Corriente						Prioridad	Observaciones
Cuentas a Pagar a Corto Plazo	113.290.955,68	100.887.895,34	46.409.719,28	87.817.482,54	65.671.569,69	32.575.982,85	Alta	Pago de gastos de servicios varios del GAMLP
Contratistas a Pagar a Corto Plazo	74.225.352,81	77.935.063,34	56.044.844,71	78.372.613,37	65.675.123,41	39.939.103,57	Alta	Deuda a pagar a los contratistas y empresas constructoras
Sueldos y Salarios a Pagar a Corto Plazo	43.275.207,28	2.250.228,36	1.723.424,12	2.735.894,86	642.192,44	36.466.068,23	Crítica	Sueldos a pagar
Aportes y Retenciones a Pagar a Corto Plazo	22.788.545,14	18.392.186,01	10.711.277,91	7.750.934,80	7.111.126,04	19.843.135,62	Crítica	Retenciones de sueldos a pagar
Impuestos y Otros Derechos Obligatorios a Pagar a C. Plazo	135.117,53	89.025,48	5.502,23	34.945,88	6.407,48	19.019,56	Crítica	Obligación Tributaria de forma mensual
Amortización, Intereses y Comisiones de Deuda Pública a Pagar	120.698.995,03	10.710.450,04	11.608.885,56	10.246.272,00	9.512.645,39	2.482.924,62	Media	Saldos adeudados a capital de obligaciones suscritas de convenios y créditos externos
Fondos Recibidos en Custodia y en Garantía	36.951.800,94	68.934.978,38	84.770.600,50	59.089.297,51	76.380.860,15	32.219.037,15	Alta	Cuenta Inmovilizado ligado estrictamente al efectivo
Deuda Administrativa de Ejercicios Anteriores	40.383.927,63	20.047.040,81	38.891.717,04	17.282.789,61	10.904.244,45	23.983.776,50	Alta	Deuda de contratistas gestiones anteriores
Deuda Documentada a Pagar a Corto Plazo	40.880,00	120.417.230,40	117.147.218,90	125.110.209,41	122.362.346,32	100.187.029,58	Media	Pago en la gestión 2026 por Contrato de Prestamos y Convenios Subsidiarios suscritos por el GAMLP
<b>TOTAL CXP (B)</b>	<b>451.790.782,04</b>	<b>419.664.098,16</b>	<b>367.313.190,25</b>	<b>388.440.439,98</b>	<b>358.266.515,37</b>	<b>287.716.077,68</b>		

Capital de Trabajo Neto o Disponible (A-B)	-303.542.158,92	-229.814.796,65	-265.092.108,82	-302.135.517,75	-233.905.505,08	-51.005.792,74
Ratio de Liquidez Inmediata (Prueba de Efectivo):	0,33	0,45	0,28	0,22	0,35	0,82

Fuente Estados Financieros GAMPL



Del análisis realizado a los Estados Financieros del GAMPL (periodo 2021-2025 y al 31 de marzo de 2026), se desprende una deficiencia crítica en la capacidad de generación de flujo operativo para atender los pasivos exigibles. Al aplicar la prueba de liquidez inmediata, se observa que la entidad dispuso de manera recurrente de menos de un boliviano por cada

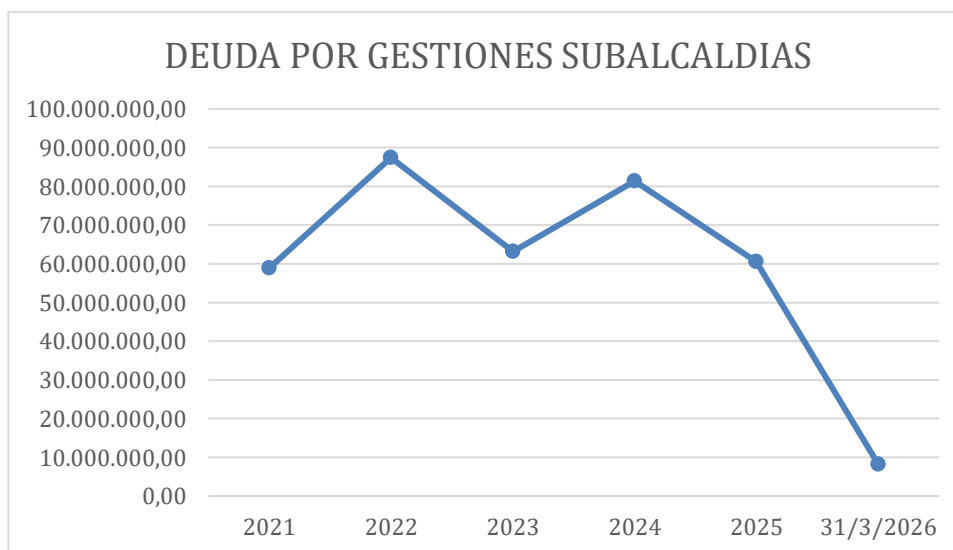
unidad de deuda a corto plazo. Esta brecha financiera refleja una insuficiencia de liquidez, lo que obliga a la institución a recurrir a fuentes de financiamiento extraordinarias para honrar sus compromisos. El escenario descrito evidencia la necesidad de fortalecer la gestión de tesorería y desarrollar estrategias de recaudación efectivas que permitan el cumplimiento oportuno de las obligaciones de corto plazo, caso contrario se ve necesario prorrogar el pago de la deuda en periodos mayores al corto plazo.

### Deuda por gestiones Subalcaldías:

#### Anexo N° 6

DEUDA POR GESTIONES SUBALCALDIAS							
DA	SUBALCALDIAS	2021	2022	2023	2024	2025	31/3/2026
37	SUBALCALDÍA I COTAHUMA	11.514.367,58	15.496.178,97	5.788.345,40	13.495.963,63	9.060.005,43	774.712,37
38	SUBALCALDÍA II MAXIMILIANO PAREDES	10.054.283,53	14.489.795,36	17.637.428,92	14.242.724,13	10.893.314,81	922.971,45
39	SUBALCALDÍA III PERIFÉRICA	11.450.900,09	14.092.096,44	7.746.713,34	10.638.028,66	11.095.088,44	2.597.390,30
40	SUBALCALDÍA IV SAN ANTONIO	6.912.604,54	14.418.402,51	13.731.720,14	14.993.087,17	9.296.637,99	1.354.667,06
41	SUBALCALDÍA V SUR	7.192.856,94	12.879.509,13	8.576.021,82	15.023.358,42	11.546.631,98	660.237,98
42	SUBALCALDÍA VI MALLASA	3.474.165,04	5.727.584,34	3.171.221,02	3.036.530,12	3.698.779,98	706.932,53
43	SUBALCALDÍA VII CENTRO	2.815.465,19	4.982.338,81	4.465.238,67	6.459.691,05	2.013.455,20	607.824,95
44	SUBALCALDÍA VIII HAMPATURI	2.848.735,25	2.272.100,73	293.371,50	1.446.580,36	1.259.814,66	324.694,15
45	SUBALCALDÍA IX ZONGO	2.611.634,54	3.064.126,30	1.744.982,19	2.034.424,24	1.736.568,12	283.796,54
<b>Total general</b>		<b>58.875.012,70</b>	<b>87.422.132,59</b>	<b>63.155.043,00</b>	<b>81.370.387,78</b>	<b>60.600.296,61</b>	<b>8.233.227,33</b>

Fuente: SIGEP



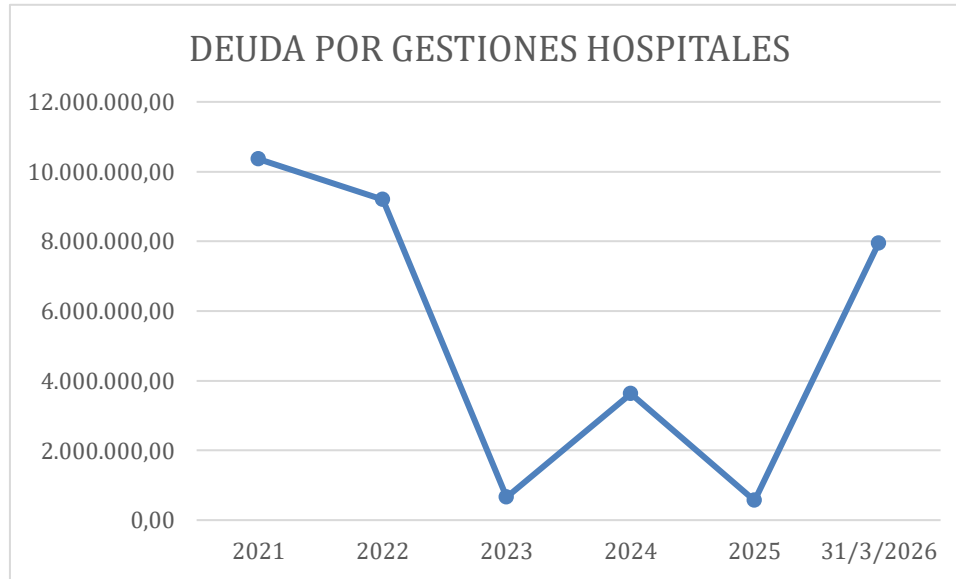
El gráfico presenta la evolución de la deuda de las subalcaldías entre 2021 y el primer trimestre de 2026, mostrando un comportamiento fluctuante con una tendencia reciente a la baja. Tras un aumento inicial que alcanzó su punto máximo en 2022 (cerca de los 90 millones), la deuda experimentó un descenso en 2023, seguido de un repunte en 2024; sin embargo, a partir de ese año se observa una reducción significativa y sostenida, destacando una caída drástica hacia el 31 de marzo de 2026, donde la cifra se sitúa en su nivel más bajo del periodo, apenas por debajo de los 10 millones.

### Deuda por gestiones Hospitales Municipales:

#### Anexo N°7

DEUDA POR GESTIONES HOSPITALES							
DA	SUBALCALDIAS	2021	2022	2023	2024	2025	31/3/2026
26	HOSPITAL LA PAZ	1.121.050,63	349.368,71	199.620,67	319.538,61	46.390,00	657.271,32
27	HOSPITAL MUNICIPAL LOS PINOS	2.422.106,54	3.460.283,90	97.752,69	1.847.747,55	84.999,90	1.947.000,51
28	HOSPITAL MUNICIPAL LA MERCED	2.100.320,64	1.265.793,85	50.102,81	496.591,00	105.027,80	1.837.744,81
46	HOSPITAL MUNICIPAL COTAHUMA	2.168.128,90	1.118.653,90	187.009,00	371.845,80	239.094,33	1.673.520,52
47	HOSPITAL MUNICIPAL LA PORTADA	2.546.971,75	2.998.026,74	115.996,00	595.840,93	84.715,86	1.829.589,71
<b>Total general</b>		<b>10.358.578,46</b>	<b>9.192.127,10</b>	<b>650.481,17</b>	<b>3.631.563,89</b>	<b>560.227,89</b>	<b>7.945.126,87</b>

Fuente: SIGEP



El gráfico muestra la evolución de la deuda hospitalaria entre 2021 y el primer trimestre de 2026, caracterizada por una alta volatilidad y una tendencia general descendente que se rompe abruptamente al final del periodo. Tras iniciar con un pico superior a los 10 millones en 2021, la deuda experimentó disminuciones en 2023 y 2025, alcanzando niveles mínimos cercanos a cero; sin embargo, los datos al 31 de marzo de 2026 revelan un incremento considerable, elevando la cifra nuevamente hasta bordear los 8 millones, lo que interrumpe la fase de saneamiento observada el año anterior.

Mientras que otras áreas parecen estar cerrando deudas, el sector salud del GAML P ha iniciado el 2026 con un fuerte repunte del endeudamiento, alcanzando niveles que no se veían desde 2022 y comprometiendo la estabilidad financiera de los hospitales en el corto plazo.

### Deuda a Contratistas por pagar

El saldo de **Bs 39.939.103,57** al 31 de marzo de 2026 representa la deuda devengada con empresas constructoras, basada en planillas de avance aprobadas conforme a la normativa contractual.

Fuente Estados Financieros GAMLP

DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025	31/3/2026
Contratistas por Pagar	74.225.352,81	77.935.063,34	56.044.844,71	78.372.613,37	65.675.123,41	39.939.103,57
<b>Total General</b>	<b>74.225.352,81</b>	<b>77.935.063,34</b>	<b>56.044.844,71</b>	<b>78.372.613,37</b>	<b>65.675.123,41</b>	<b>39.939.103,57</b>



El gráfico expone el comportamiento de las obligaciones por pagar de corto plazo a contratistas entre los periodos 2021 y el primer trimestre de 2026, evidenciando una tendencia fluctuante con una notable corrección a la baja en la etapa final. Tras alcanzar un nivel máximo cercano a los **Bs 78,5 millones en 2024**, la deuda muestra un descenso progresivo en 2025 hasta situarse en su punto más bajo al primer trimestre de **2026**, con un saldo aproximado de **Bs 39,9 millones**. Esta reducción del **49%** respecto al pico de 2024 refleja una fase de mayor liquidez o una aceleración en la amortización de pasivos por avances de obra acumulados en años anteriores.

### Evolución de la deuda administrativa y deuda flotante consolidado

Anexo N° 9

DEUDA ADMINISTRATIVA		DEUDA FLOTANTE	
GESTIÓN	SALDO POR PAGAR	GESTIÓN	TOTAL PAGADO
2021	302.925.125,99	2021	58.945.222,35
2022	226.386.888,91	2022	247.740.011,10
2023	149.783.800,99	2023	205.322.206,93
2024	186.184.659,05	2024	132.868.123,09
2025	144.201.446,41	2025	177.841.611,06
1T / 2026	89.013.013,02	1T / 2026	96.694.069,79

**Fuente:** Elaboración propia en base a la información proporcionada por el GAMLP

De acuerdo al anterior cuadro se observa que la deuda administrativa por pagar ha ido descendiendo durante los últimos 5 años, pero comparando con la deuda flotante

efectivamente pagada, se observa que no se ha logrado cumplir ni con la mitad de las obligaciones en la gestión 2021, pero ya para el año 2022 si se efectiviza los pagos, no solo del anterior periodo, sino de los años anteriores a este, ya que la deuda flotante que se va arrastrando es por lo menos de 5 años anteriores al periodo. Ya para el año 2023, se observa que la deuda flotante se ha ido pagando en un menor volumen, esto de acuerdo al nivel de liquidez que se ha presentado en este año de análisis, al igual que el año 2024 que si se ha ido pagando la deuda flotante, pero en una menor proporción, debido a que el nivel de disponibilidad del GAMLP también se redujo. En torno al año 2025 se observa que el nivel de disponibilidad de la alcaldía mejora en un cierto porcentaje, lo que permite que el pago de la deuda flotante se efectivice y reduzca para el año siguiente. Por último, para el 1er trimestre del año 2026, se tiene que el nivel de disponibilidad si bien aumenta, este se ve afectado por fondos en custodia que constituye el 10% de fondos que no son de libre disponibilidad, y por lo tanto, afecta al pago de las obligaciones corto y largo plazo.

## ii. Presupuestos

A partir de la información presupuestaria de ingresos y egresos, se realizó un análisis del equilibrio presupuestario y financiero para cada ejercicio fiscal evaluado:

Anexo N° 10

ANÁLISIS DE EQUILIBRIO FINANCIERO										
GESTION	PRESUPUESTO DE INGRESOS			PRESUPUESTO DE GASTOS				ANÁLISIS DEL EQUILIBRIO		
	VIGENTE	EJECUTADO	%	VIGENTE	EJECUTADO	PAGADO	SALDO POR PAGAR	DEFICIT PRESUPUESTARIO	DEFICIT FINANCIERO	SALDO CAJA BANCOS
2021	2.265.678.066,21	1.507.685.204,08	66,54%	2.265.678.066,21	1.779.900.019,37	1.476.974.938,38	302.925.080,99	- 272.214.815,29	30.710.265,70	117.491.088,28
2022	2.469.396.283,00	1.731.812.538,08	70,13%	2.469.396.283,00	1.952.267.743,55	1.725.880.854,64	226.386.888,91	- 220.455.205,47	5.931.683,44	154.819.620,21
2023	2.270.998.661,10	1.748.819.787,28	77,01%	2.270.998.661,10	1.960.727.856,45	1.810.944.055,46	149.783.800,99	- 211.908.069,17	62.124.268,18	97.991.204,02
2024	1.921.762.157,32	1.673.103.004,37	87,06%	1.921.762.157,32	1.823.012.234,85	1.636.827.575,80	186.184.659,05	- 149.909.230,48	36.275.428,57	71.135.297,97
2025	2.009.174.840,81	1.789.581.080,36	89,07%	2.009.174.840,81	1.927.158.882,80	1.782.957.436,39	144.201.446,41	- 137.577.802,44	6.623.643,97	113.251.017,78
2026	1.724.179.524,45	510.628.673,88	29,62%	1.724.179.524,45	474.281.895,83	385.268.882,81	89.013.013,02	36.346.778,05		230.722.995,01

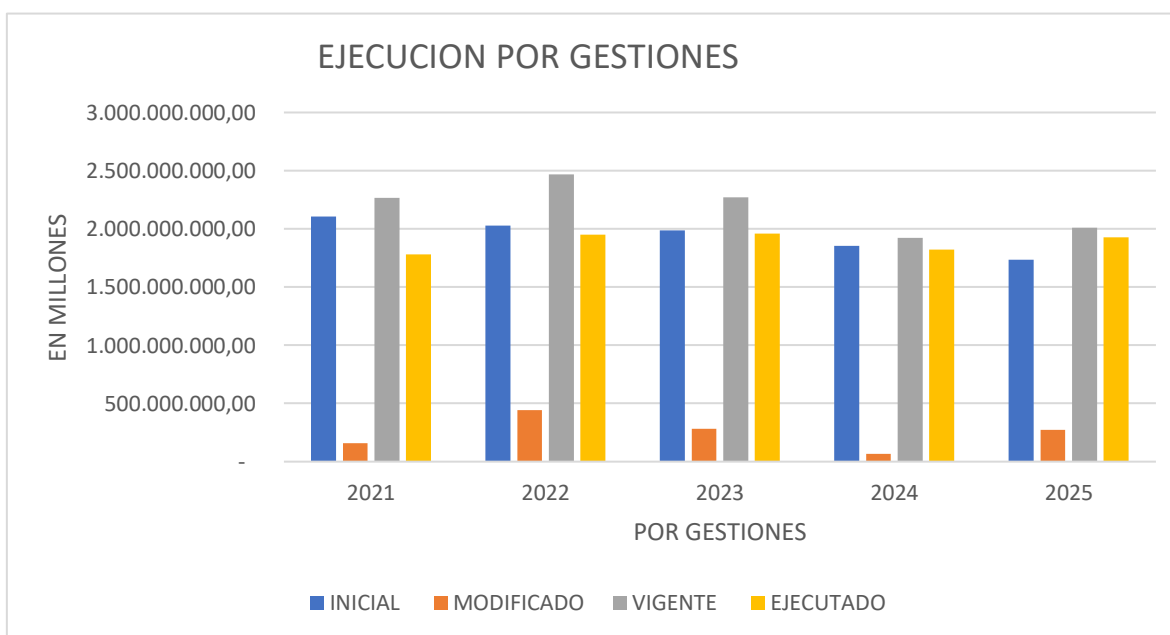
El análisis realizado permite identificar las siguientes deficiencias en la gestión presupuestaria y financiera:

- **Deficiencias en la estimación de ingresos:** La ejecución efectiva no alcanza el 90%, nivel considerado óptimo según la metodología de proyección empleada.
- **Desequilibrio financiero:** Una programación de recursos deficiente ha provocado que el gasto ejecutado supere constantemente a los ingresos percibidos.
- **Compromiso de liquidez futura:** El arrastre de cuentas por pagar al cierre de cada ejercicio, debido a la falta de liquidez, afecta negativamente la operatividad y el presupuesto de la gestión siguiente.
- **Inexistencia de respaldo financiero:** Las obligaciones pendientes al cierre de gestión carecen de fondos suficientes en la cuenta de Caja y Bancos que garanticen su cumplimiento, lo cual corrobora lo descrito en el análisis de Liquidez Inmediata desde el punto de vista patrimonial o contable.

Seguidamente, se analizó la información técnica para evaluar el impacto de los incrementos presupuestarios realizados sobre el presupuesto inicial de cada gestión:

Anexo N° 11

GESTION	PRESUPUESTO - REFORMULADOS				
	INICIAL	MODIFICADO	VIGENTE	EJECUTADO	SALDO NO EJECUTADO
2021	2.107.164.757,00	<b>158.513.309,21</b>	2.265.678.066,21	1.779.900.019,37	<b>485.778.046,84</b>
2022	2.026.857.578,00	<b>442.538.705,00</b>	2.469.396.283,00	1.952.267.743,55	<b>517.128.539,45</b>
2023	1.986.703.888,00	<b>284.294.773,10</b>	2.270.998.661,10	1.960.727.856,45	<b>310.270.804,65</b>
2024	1.855.372.710,00	<b>66.389.447,32</b>	1.921.762.157,32	1.823.012.234,85	<b>98.749.922,47</b>
2025	1.737.029.869,00	<b>272.144.971,81</b>	2.009.174.840,81	1.927.158.882,80	<b>82.015.958,01</b>
2026	1.724.179.524,45	-	1.724.179.524,45	474.281.895,83	-
<b>TOTAL</b>		<b>1.223.881.206,44</b>			<b>1.493.943.271,42</b>



Los datos expuestos evidencian que cada gestión se somete a procesos de reformulación presupuestaria aprobados por la instancia legislativa. Sin embargo, resulta contradictorio que, mientras entre 2021 y 2025 se aprobaron incrementos por más de Bs1.200 millones, en ese mismo periodo se registraron recursos no ejecutados que superan los Bs1.400 millones.

Este análisis demuestra que los incrementos efectuados mediante presupuestos reformulados no cumplieron sus objetivos programáticos. Los resultados sugieren que, en lugar de solicitar recursos adicionales, la entidad debió optar por modificaciones presupuestarias internas dentro del presupuesto inicial de cada gestión.

### Cumplimiento a la Ley 2296.

En el marco de la Ley 2296 del 19 de diciembre que en su artículo 3 establece que los gastos de funcionamiento no deben superar el 25% de los ingresos municipales según su delimitación, se puede apreciar que en las gestiones 2021 al 2026 no supero los limites establecidos en la Ley a continuación se expone la base para dicho calculo:

#### Anexo N°12

<b>LIMITE PARA GASTO DE FUNCIONAMIENTO</b>						
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>INGRESOS MUNICIPALES</b>	<b>1.598.111.219,00</b>	<b>1.579.482.238,00</b>	<b>1.605.746.265,00</b>	<b>1.445.931.174,00</b>	<b>1.527.036.585,00</b>	<b>1.574.469.160,00</b>
RECURSOS PROPIOS DEL MUNICIPIO	1.060.193.477,00	1.062.400.086,00	1.081.148.346,00	874.318.595,00	936.027.841,00	946.169.067,00
RECURSOS DE COPARTICIPACION TRIBUTARIA	537.917.742,00	517.082.152,00	524.597.919,00	571.612.579,00	591.008.744,00	628.300.093,00
LIMITE PARA GASTO DE FUNCIONAMIENTO 25%	<b>399.527.804,75</b>	<b>394.870.559,50</b>	<b>401.436.566,25</b>	<b>361.482.793,50</b>	<b>381.759.146,25</b>	<b>393.617.290,00</b>
<b>PROYECCION DE GASTO DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>308.312.827,00</b>	<b>285.032.409,00</b>	<b>332.473.348,00</b>	<b>317.952.560,00</b>	<b>309.345.028,00</b>	<b>290.450.838,00</b>
<b>PORCENTAJE DE GASTO DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>19,29%</b>	<b>18,05%</b>	<b>20,71%</b>	<b>21,99%</b>	<b>20,26%</b>	<b>18,45%</b>
<b>EJECUCION POR GESTION GASTO DE FUNCIONAMIENTO</b>	273.737.149,29	253.822.674,69	275.208.040,01	252.140.547,12	272.376.243,55	59.075.660,44
<b>DIFERENCIA / PTO NO EJECUTADO</b>	34.575.677,71	31.209.734,31	57.265.307,99	65.812.012,88	36.968.784,45	231.375.177,56
<b>PORCENTAJE DE EJECUCION DE GASTO DE FUNCIONAMIENTO</b>	17%	16%	17%	17%	18%	4%

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el GAMLP ha cumplido rigurosamente la normativa, manteniendo un promedio del **17%** entre 2021 y 2025, pese a la presión administrativa generada por el incremento progresivo de competencias municipales.

Es importante precisar que el presente análisis excluye a las entidades descentralizadas y empresas Municipales bajo el control del GAMLP. Esta omisión se debe a la falta de disponibilidad de información financiera consolidada al cierre del presente informe, lo cual limita el alcance del diagnóstico institucional integral.

### iii. Dirección de Tesorería y Crédito Público.

Administrar el Sistema de Tesorería y Crédito Público, en busca de una asignación eficiente de recursos públicos municipales, bajo el principio de unicidad de caja en la Cuenta Única Municipal, y la contratación y administración de la Deuda Pública Municipal de corto, mediano y largo plazo; generando información financiera transparente para la toma de decisiones, rendición de cuentas y el financiamiento.

En función a la información compartida y revisada por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), respecto a las cuentas fiscales con las que cuenta dicha institución son 49, de las cuales 11 son administradas por la Dirección Administrativa (D.A.) de Administración y Finanzas Municipal, y las restantes 38 son administradas por diferentes D.A. con el fin de ser cuentas pagadoras y no así recaudadoras (Ver cuadro abajo), además que se caracterizan por no llevar a cabo una conciliación, a excepción de las cuentas que son administradas por la D.A. 17, que si hacen conciliaciones.

Respecto a las 11 cuentas fiscales que administra la D.A. 17, nos concentramos en primera instancia en la Cuenta Única Municipal (CUM), debido a que cumple la doble funcionalidad de ser pagadora y recaudadora, además de ser la principal cuenta de recaudación y movimiento económico de la institución. Dicha cuenta lleva a cabo las conciliaciones de cada movimiento que realiza al día, mediante el Sistema de Gestión Pública (SIGEP) de forma automática, previa aprobación del perfil de "Conciliador", pero, en algunos casos la conciliación se lo hace de forma manual, debido a que existen depósitos de terceros que no tienen identificación del

concepto por el cual hacen dicho depósito, lo que conlleva a identificar a la persona, pero en el caso que no se lo pueda identificar, dichos recursos serán transferidos a la libreta de fondos en custodia, lo cual hace que dichos recursos no puedan ser de libre disponibilidad y por lo tanto el nivel de liquidez reduce su disponibilidad. Y respecto a las demás cuentas que administra la D.A. 17, se hace una conciliación de la misma manera de forma automática por el SIGEP, es decir, se concilia los ingresos que se perciben y al final del mes el saldo se transfiere a la cuenta mixta de la CUM para su posterior disponibilidad y priorización de pagos.

## Anexo N° 13

### Cuentas fiscales del GAMLP

N°	D.A.	N° de cuenta	Cuenta Fiscal	BANCO	Tipo	Concilia	Estado
1		10000005590117	GAMLP SALUD MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
2		10000005590092	GAMLP TESORO MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
3		10000026668183	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ - BONO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
4		10000004696403	GOB. AUTONOMO MCPAL. LA PAZ CUENTA UNICA MUNICIPAL CUM	BANCO UNION S.A.	Mixta	Si	Vigente
5		10000005590076	GAMLP IMPUESTO DIRECTO A LOS HIDROCARBUROS	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
6	17	10000005705758	GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL LA PAZ - IPJ 40	BANCO UNION S.A.	Mixta	Si	En proceso de cierre
7		10000005697260	GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL LA PAZ - IPJ 60	BANCO UNION S.A.	Mixta	Si	En proceso de cierre
8		10000005589920	GAMLP PARTICIPACION POPULAR	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
9		10000005590084	GAMLP IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE BIENES	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
10		10000029818264	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ - CUENTA DE SALUD UNIVERSAL Y GRATUITA	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
11		10000005590422	GAMLP HABILITACION	BANCO UNION S.A.	Mixta	No	Vigente
12	1	10000029229718	GAMLP CONCEJO MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
13	2	10000029232240	GAMLP ADMINISTRACION GENERAL DEL EJECUTIVO	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
14	4	10000029231622	GAMLP - SECRETARIA EJECUTIVA MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
15	5	10000054329723	GAMLP - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
16	9	10000044125553	GAMLP - SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD Y DEPORTES	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
17	10	10000029212250	GAMLP - SECRETARIA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA PUBLICA	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
18	16	10000009590155	GAMLP - ADMINISTRACION DEL SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	BANCO UNION S.A.	Mixta	No	Vigente
19	19	10000059538048	GAMLP - SECRETARÍA MUNICIPAL DE CULTURAS	BANCO UNION S.A.	Pagadora	Si	Vigente
20	20	10000054315384	GAMLP - SECRETARÍA MUNICIPAL DE RESILIENCIA Y GESTIÓN DE VULNERABILIDADES	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
21	24	10000054315558	GAMLP - SECRETARÍA MUNICIPAL DE GESTIÓN AMBIENTAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
22	25	10000029232430	GAMLP - SERVICIO DE TRANSPORTE MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
23	26	10000005590141	GAMLP HOSPITAL LA PAZ - INGRESOS	BANCO UNION S.A.	Recaudadora	Si	Vigente
24	26	10000029230799	GAMLP - HOSPITAL LA PAZ	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
25	27	10000029210220	GAMLP - HOSPITAL LOS PINOS	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
26	28	10000029212549	GAMLP - HOSPITAL LA MERCED	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
27	30	10000029210056	GAMLP - ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
28	34	10000029231937	GAMLP - CENTRO MUNICIPAL DE FAENO	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
29	37	10000029211153	GAMLP - SUBALCALDIA I COTAHUMA	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
30	38	10000029231820	GAMLP - SUBALCALDIA II MAX PAREDES	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
31	39	10000029210361	GAMLP - SUBALCALDIA III PERIFERICA	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
32	40	10000029212408	GAMLP - SUB ALCALDIA IV SAN ANTONIO	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
33	41	10000029210858	GAMLP - SUBALCALDIA V SUR	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
34	42	10000029233024	GAMLP - SUBALCALDIA VI MALLASA	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
35	43	10000029231383	GAMLP - SUBALCALDIA VII CENTRO	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
36	44	10000029212838	GAMLP - SUBALCALDIA VIII HAMPATURI	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
37	45	10000029212937	GAMLP - SUBALCALDIA IX ZONGO	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
38	46	10000029228439	GAMLP - HOSPITAL MUNICIPAL COTAHUMA	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
39	47	10000029210725	GAMLP - HOSPITAL MUNICIPAL LA PORTADA	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
40	49	10000032866086	GAMLP - BIOPARQUE MUNICIPAL VESTY PAKOS	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
41	51	10000044121866	GAMLP - SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCACION Y DESARROLLO SOCIAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
42	54	10000044125610	GAMLP - SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANIFICACION	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
43	56	10000044122195	GAMLP - SECRETARIA MUNICIPAL DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
44	59	10000054319609	GAMLP - DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
45	61	10000054503187	GAMLP - AUTORIDAD CATASTRAL MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
46	62	10000061812381	GAMLP - DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
47	63	10000063602839	GAMLP - AUTORIDAD AMBIENTAL MUNICIPAL	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
48	64	10000063476234	GAMLP - SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente
49	65	10000063257840	GAMLP - SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	BANCO UNION S.A.	Pagadora	No	Vigente

**Fuente:** Elaboración propia en base a la información proporcionada por el GAMLP

Adicionalmente a estas cuentas, existen 365 libretas de la CUM entre recaudadoras y pagadoras, con las cuales se hace todo el movimiento económico en relación a los pagos priorizados por cada Sección Administrativa Financiera (SAF). Anexo 14

#### **IV. CONCLUSIONES DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD FUNCIONAL**

##### 1) Estado general del área/unidad:

Conforme a la revisión de la documentación física y digital proporcionada por la Secretaria Municipal de Administración y Finanzas se puede concluir inicialmente que hasta la gestión 2025, se denominaba Secretaria de Finanzas, a partir de la gestión 2026 fue absorbida por la actual secretaria, modificándose su estructura conforme al MOF 2026, el mismo expone la integración de dos direcciones: Dirección de Administración General y la Dirección de Recursos Humanos. De la misma manera se modificó la denominación de la Dirección del Tesoro Municipal a la Dirección de Tesorería y Crédito Público, fusionando las unidades de la Dirección de Crédito Público y Gestión de Financiamiento.

Esta modificación a la estructura concentro parcialmente las competencias administrativas financieras del Municipio en una sola Secretaria el mismo se encarga en la actualidad el registro de la ejecución de las actividades programadas por todas las áreas de GAMLP, exceptuando los entres controlados.

De acuerdo a ello el diagnóstico se limitó exclusivamente a información proporcionada en medios digitales, y en otros casos se obtuvo información por otros medios como ser páginas web disponibles y de otras áreas, debido que hasta la fecha no se tuvo acceso a la información física.

La Secretaria en su conjunto experimento cambio con la nueva estructura, desarrollando nuevas normativas en función a la nueva denominación, así como también dificultades en sus procedimientos y competencias internas entre las Direcciones de: Gestión Financiera y de Crédito Público y Gestión de Financiamiento.

Debido a la desvinculación y renuncias de servidores públicos y nombramientos de interinos, quienes no conocían mucho de los procesos, dificulto la obtención de información sobre el funcionamiento específico de las áreas principalmente de Presupuesto y Tesorería, limitando en el análisis de la situación financiera del GAMLP a la comisión designada.

##### 2) Nivel de desempeño institucional:

Conforme al Rol de administrador financiero del GAMLP la Secretaria Municipal de Administración y Finanzas es la responsable directa de administrar la Cuenta Única Municipal (CUM) y la programación de pagos. Durante el periodo 2021-2025, el desempeño fue deficiente, permitiendo que la liquidez cayera a niveles de 0,41 en promedio en las últimas 5 gestiones, lo que indica una gestión concentrada en cubrir deudas emergentes y priorizados debido a la falta de liquidez denotando una falta de control administrativo en la ejecución de gastos por encima de las recaudaciones generadas, en lugar de una planificación financiera estratégica que permita una mayor recaudación, por sus diferentes conceptos de recaudación establecida en el PEI.

##### 3) Situación de continuidad operativa:

La continuidad operativa se ve condicionada por el déficit financiero estructural identificado. Aunque la SMAF ha logrado mantener el funcionamiento del municipio, lo hace bajo un esquema de ingresos disponibles. La brecha negativa de Bs 51.005.792,74 al cierre de marzo de 2026 indica que la continuidad de los servicios y proyectos depende directamente de la rapidez con la que se perciban nuevos ingresos, ya que no existe un "colchón" financiero suficiente para cubrir las deudas exigibles de forma inmediata.

La Secretaría ha garantizado la continuidad operativa mediante una priorización de los Gastos de Funcionamiento (Sueldos y Salarios). Al asegurar el pago de la planilla del personal de planta y laboral, se evita la paralización administrativa; no obstante, esta priorización de gastos ha desplazado el cumplimiento de obligaciones con proveedores y contratistas (Partidas de Inversión), lo que genera un riesgo de paralización de obras y servicios tercerizados que son fundamentales para la operatividad municipal.

En conclusión, la continuidad operativa de la SMAF está técnicamente asegurada en el corto plazo, pero su sostenibilidad futura está supeditada a la capacidad de la Secretaría para cerrar la brecha del déficit financiero. En consecuencia, la continuidad de la SMAF depende de una transición crítica de un modelo de gestión de caja reactivo hacia uno de planificación financiera integral que logre equilibrar las obligaciones devengadas con la recaudación efectiva de recursos.

### **XIII. RECOMENDACIONES PARA LA NUEVA GESTIÓN**

1) Recomendación:

- a) Es importante llevar a cabo una evaluación técnica exhaustiva sobre el grado de implementación y eficiencia de la nueva estructura organizacional de por la Secretaria Municipal de Administración y Finanzas, centrando el análisis en las distorsiones operativas identificadas entre las distintas Direcciones, las cuales han manifestado dificultades en la interoperabilidad de sus procesos frente al marco normativo y legal vigente. Bajo este enfoque, el área de planificación debe identificar los nudos críticos, posteriormente, proceder con la formulación y ejecución de los ajustes correctivos derivados de dicho diagnóstico, con el objetivo primordial de optimizar los flujos, procesos y procedimientos administrativos; esto permitirá consolidar una gestión de recursos municipales más eficiente, transparente y alineada con los principios de economía y eficacia que rigen la administración pública contemporánea.
- b) Para revertir la situación de iliquidez y alcanzar flujos de caja positivos, el GAMLP a través de la Secretaria Municipal de Administración y Finanzas, debe implementar de forma inmediata un plan de austeridad y priorización de pagos centrado en la reprogramación de deudas, principalmente con contratistas y la restricción moderada de gastos corrientes no esenciales, apalancándose en el reciente fortalecimiento de la Cuenta Única Municipal (CUM) para estabilizar el ratio de disponibilidad. Estratégicamente, se requiere una política de modernización de ingresos que incluya la actualización masiva del catastro urbano, la ejecución de programas de incentivos tributarios para recuperar la mora en vehículos e inmuebles, la digitalización integral de todos los procesos administrativos que permita la suspensión del usos de insumos y materiales; estas acciones, complementadas con una racionalización del personal eventual y consultores, permitirán reducir el déficit operativo, asegurar la sostenibilidad

financiera y garantizar que los recursos percibidos superen las obligaciones devengadas en cada ejercicio fiscal.

- c) Finalmente y no menos importante, resulta imperativo centralizar las direcciones y áreas administrativas en una sola sede para garantizar una comunicación directa y eficiente; esta medida permitirá aminorar las dificultades logísticas derivadas de la actual dispersión de oficinas, optimizando así el flujo de los procesos y la coordinación física y operativa del GAML P

#### **XIV. ANEXOS**

- 1) Anexos Gráficos: Documentos en pdf.  
Anexo N° 1 Principales productos programados por el área o unidad  
Anexo N°2. Principales productos generados por el área o unidad  
Anexo N° 3 Análisis Presupuestario  
Anexo N°4 Estados Financieros  
Anexo N°5 Matriz de Liquides Inmediata (2021-2025 y al 31/03/2026)  
Anexo N° 6 Deuda por gestiones Subalcaldías  
Anexo N° 7 Deuda por gestiones Hospitales Municipales  
Anexo N° 8 Deuda a Contratistas por pagar  
Anexo N° 9 Evolución de la deuda administrativa y deuda flotante consolidado  
Anexo N° 10 Equilibrio presupuestario y financiero  
Anexo N° 11 Procesos de Reformulación Presupuestaria  
Anexo N° 12 Cumplimiento a la Ley 2296.  
Anexo N° 13 Cuentas Fiscales  
Anexo N° 14 Libretas de la CUM  
Anexo N° 15 Detalle muebles al 21-04-2026  
Anexo N° 16 DETALLE VEHICULOS AL 21-04-2026  
Anexo N° 17 Planillas de Salarios (2021-2025)

#### **Integrantes de la comisión N° 12**

Edwin Irineo Alcon Ezequiel  
Edwing Mauricio Saavedra Vargas  
Julio Cesar Yapuchura Alejo  
Diana Viorel Quino Quispe  
Veronica Zulma Quisbert Eusebio  
Jhoseline Daniela Quispe Apaza