



**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

# **INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

## *PROJECT COMPLETION REPORT – PCR*

### **Memorando del Banco**

Nombre del Proyecto: **Fortalecimiento Institucional al Ministerio de Desarrollo Sostenible de Bolivia**

Número de Proyecto: **BO - 0028**

Préstamo(s): **ATR/929/SF-BO**

**BOLIVIA**  
**Fortalecimiento Institucional al Ministerio de Desarrollo Sostenible de Bolivia**  
**BO-0028 (ATR/929/SF-BO)**  
**Informe de finalización del proyecto**

**Minuta del CRG**  
(24 de marzo de 2006)

**I. INVITADOS**

Luisa C. Rains (RE1/RE1), Jaime Sujoy (RE1/OD1), Asunción Aguilá (RE1/EN1), Raul Tuazón (RE1/RE1), Flora Painter (RE1/RE1), Robert Kaplan (RE2/EN2), Alvaro Llosa (RE3/EN3), Arne Paulson (DEV/PMP), Janine Ferretti (SDS/ENV), Carlos Sampaio-Costa (LEG/OPR), Pedro Martel (COF/CPR), Juan Carlos Páez Zamora (COF/CDR), Sybille Nuenninghoff (COF/CES), Rodrigo Parot (COF/CCO)

**II. PARTICIPANTES**

**Asistentes:** Joel Branski (Representante COF/CBO), quien presidió; Rodolfo Gastaldi (Sub Representante CBO); **Miembros del equipo de Proyecto:** Especialista Encargado Sergio Mora (COF/CBO), Mariano Perales (Especialista Financiero COF/CBO), Especialista Encargada Helena Piaggese Landázuri (RE1/EN1), Adriana Maraviglia (DEV/PMP) y Raúl Tuazón (RE1/EN1). **Comentarios por escrito recibidos:** Annette Kijlmer (RE3/EN3), Henrik Franklin (RE1/EN1).

**III. TEMAS Y CONCLUSIONES**

- 3.1 No se realizará un taller de cierre con las autoridades nacionales, pues en la actualidad no es posible reunirse con el personal del Ministerio de Desarrollo Sostenible que participó de la ejecución de la operación.
- 3.2 El CRG ha hecho notar que el formato del PCR no permite realizar una presentación adecuada de la evolución y valoración de los productos y hechos sucedidos durante la ejecución de la operación. No obstante, la discusión enfocó los temas siguientes:
  - a. Visión general: El CRG ha tomado nota de que la operación jugó un papel importante, durante un período limitado, en el fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas ambientales de Bolivia. Sin embargo, los cambios institucionales en el país limitaron la consolidación sostenible de los esfuerzos.
  - b. El desarrollo de la ejecución: El CRG discutió varios de los detalles que influenciaron el contexto de la operación: debilidad institucional, rotación frecuente del personal del Ejecutor, insuficiente sostenibilidad de las políticas y estrategias ambientales en el país y la introducción de cambios institucionales no siempre adecuados en la estructura del Programa.

- c. Sostenibilidad. El CRG comentó que la evaluación actual del programa ha levantado el tema usual de la sostenibilidad de sus productos e impactos, las obras y sus procedimientos respectivos de mantenimiento, las lecciones aprendidas.
- d. Indicadores. El CRG mencionó que el seguimiento y evaluación del Programa se hubiese beneficiado de un mejor conjunto de indicadores y sus líneas de base respectivas. Se toma nota de ello, como una de las lecciones aprendidas.

3.3 **Recomendaciones a partir de las lecciones aprendidas.** A partir del análisis de los logros y problemas encontrados descritos en el PCR, el Comité recomendó que futuros proyectos de naturaleza similar al analizado consideren: (i) incorporar el análisis del escenario “sin proyecto” como base para la definición de indicadores y evaluación de resultados; (ii) asumir el alto grado de dificultad y la probable lentitud en la ejecución de los proyectos de fortalecimiento del sector público, la gestión ambiental en particular, al momento del diseño y, en consecuencia, simplificar la estructura de los componentes y aumentar la duración del período de ejecución; (iii) incorporar, en el diseño, el establecimiento y mantenimiento de un sistema de monitoreo y evaluación de los principales indicadores y resultados del proyecto; (iv) garantizar una mayor estabilidad en la función de supervisión por parte del Banco y la continuidad en los criterios utilizados por los especialistas para dar seguimiento al proyecto; (v) coordinar la ejecución del proyecto con los esfuerzos de otros donantes activos en el país, a fin de consolidar el apoyo externo y alrededor de objetivos comunes; (vi) prever la realización de una evaluación del Resultado (Outcome) del Proyecto a la finalización del proyecto (último 10% del desembolso).

3.4 **Recomendaciones para el PCR.** El Comité recomendó: (i) que se expliquen las dificultades y limitaciones de los procesos socio-económicos y políticos que impactaron sobre el desempeño del proyecto; (ii) que se refleje en el documento el balance final con relación al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del proyecto, sin dejar de considerar los informes ISDP presentados, pero dando énfasis al resultado obtenido, en lugar de limitarse a evaluar los productos y procesos intermedios; (iii) que se incluya en la Presentación del Proyecto [par. 2.0.1] un análisis de los motivos por los cuales se clasifican los resultados del proyecto como relevantes y efectivos, a pesar de las dificultades del proceso de ejecución; (iv) que se explique la coyuntura actual por la que atraviesa la estructura gubernamental de la gestión ambiental en Bolivia y su impacto sobre la sostenibilidad de la inversión en fortalecimiento que ha hecho el país a través de este proyecto, y (v) que se mejore la descripción de las lecciones aprendidas a fin de que reflejen los problemas encontrados y las medidas tomadas para solucionarlos.

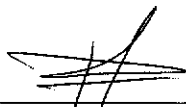
#### IV. CONCLUSIONES

- 4.1 Luego de analizar el PCR y los comentarios formulados por los participantes, el CRG resolvió aprobar el documento, una vez que se incorporen las recomendaciones y sugerencias que se detallan más adelante.

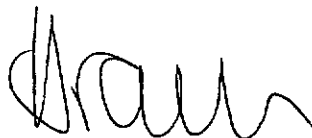
- 4.2 Los participantes resaltaron la contribución del consultor Juan Francisco Facetti, contratado por CBO para la investigación, trabajo de campo y entrevistas que son el sustento de la evaluación presentada en el PCR.

**V. TEMAS PENDIENTES**

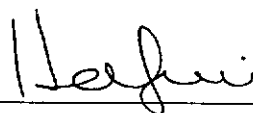
Ninguno.



Rodolfo Gastaldi, COF/CBO  
Secretario del CRG



Joel Branski, COF/CBO  
Presidente del CRG



Helena Piaggese Landázuri, RE1/EN1  
Encargada del Proyecto

# Tabla de Contenido

Página

## 1. Información General

- 1.1. Objetivo de Desarrollo
- 1.2. Datos básicos
- 1.3. Resumen de calificaciones
- 1.4. Cronología del proyecto
- 1.5. Documentos de referencia

## 2. Memorando del Banco

- 2.0 Presentación del Proyecto
- 2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)
  - 2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos
  - 2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto
- 2.2. Análisis de la implementación
  - 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto
  - 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)
  - 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto
  - 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas
- 2.3. Análisis de sostenibilidad
  - 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional
  - 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto
- 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor
- 2.5. Bases para la evaluación ex post
- 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

## 5. Anexos

- Anexo 1A – Fuente de Financiamiento
- Anexo 1B – Calendario de Inversiones
- Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

### Nota:

Este documento presenta las secciones 1 y 2 del PCR, así como el anexo 1.  
La sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado.  
La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG  
De la sección 5 (anexos), no se incluyen los anexos 2 y 3 por ser conexiones automáticas del sistema PCR.  
En documentos separados se presentan el anexo 4 (Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto) y el anexo 5 (anexo documental opcional)

## 1.1. Objetivos de Desarrollo

El proyecto tuvo por objeto apoyar al gobierno de Bolivia en desarrollar su capacidad de gestión en materia de desarrollo sostenible y medio ambiente, a fin de permitirle sustentar mejor la toma de decisiones en este campo, a nivel central y sectorial. Asimismo, el proyecto promoverá la participación de los diversos sectores de la sociedad boliviana en apoyo de los objetivos del desarrollo sostenible.

Los objetivos específicos fueron instaurar:

- (i) Fortalecer la capacidad técnica, normativa y administrativa del MDSMA con un programa de asistencia técnica y capacitación, y establecer la representación del MDSMA a nivel departamental;
- (ii) Actualizar la información cartográfica y biofísica sobre los recursos forestales del país, proponer un zoneamiento ecológico-económico para cuencas prioritarias, y sobre estas bases, proponer una estrategia para la aplicación de la política de ordenamiento territorial para el desarrollo sostenible a nivel nacional;
- (iii) Apoyar la implantación y operación de acciones de monitoreo de la calidad del ambiente y los recursos naturales, y establecer unidades sectoriales de prevención y control de impactos ambientales no deseables en las inversiones del sector público y privado;
- (iv) Apoyar la inserción de los conceptos de desarrollo sostenible en la educación formal y no formal, y promover la participación popular en la implementación de los programas de desarrollo sostenible; y
- (v) Evaluar la factibilidad de la participación del sector privado en la provisión de servicios ambientales públicos, y proponer mecanismos para la implementación en los casos pertinentes.

A partir de una solicitud del gobierno Boliviano, durante la ejecución se añadió un sexto objetivo en respuesta a una emergencia de inundación de la ciudad de La Paz; se responsabilizó al proyecto de instaurar un:

- (vi) Sistema de canalización de ríos superficiales, subterráneos y torrenteras en la ciudad de La Paz mejorado.

## 1.2. Datos básicos del proyecto

- Nombre del proyecto: Fortalecimiento Institucional al Ministerio de Desarrollo Sostenible
- Número del proyecto: BO – 0028
- Número de Préstamo: ATR/929/SF-BO
- Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Desarrollo Sostenible
- Monto de Préstamo Original: US\$ 19 millones
- Paripassu: BID: 82,59% - BO: 17,39%
- Fecha de aprobación: 2 de noviembre, 1994
- Fecha de firma del contrato: 9 de diciembre, 1994
- Fecha de vigencia del contrato: 12 de julio de 1995
- Fecha de elegibilidad para desembolsos: 6 de febrero de 1997
- Fecha original para el último desembolso: 12 de julio de 1998
- Fecha final del último desembolso: 12 de agosto de 2004
- Período original de ejecución: Tres años (36 meses)
- Período total de ejecución: 117,5 meses (9,8 años) desde la aprobación, 118 meses desde la firma del contrato, 111 meses desde la vigencia, 104 meses (8,7 años) desde la elegibilidad para desembolsos
- Costo total del proyecto (BID) (Original): US\$ 23 millones (US\$ 19 M-BID + US\$ 4 M-BO)
- Monto Cancelado del Préstamo: US\$ 1.770.896,00
- Monto de Préstamo Actual: US\$ 17.229.104,00
- Costo total actual del proyecto: US\$ 19.641.178,56 (US\$ 17.229.104,00-BID + US\$ 2.412.074,56-BO)
- Monto total final desembolsado: US\$ 16 930.594,73
- Autor del Memorando del Banco: Helena Landazuri/Juan Francisco Facetti (consultor)

- Fecha del Taller de Inicio (Arranque): No hubo
- Fecha de Evaluación de Medio Término: Junio 1999
- Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: No está previsto ni programado.

### 1.3. Resumen de calificaciones

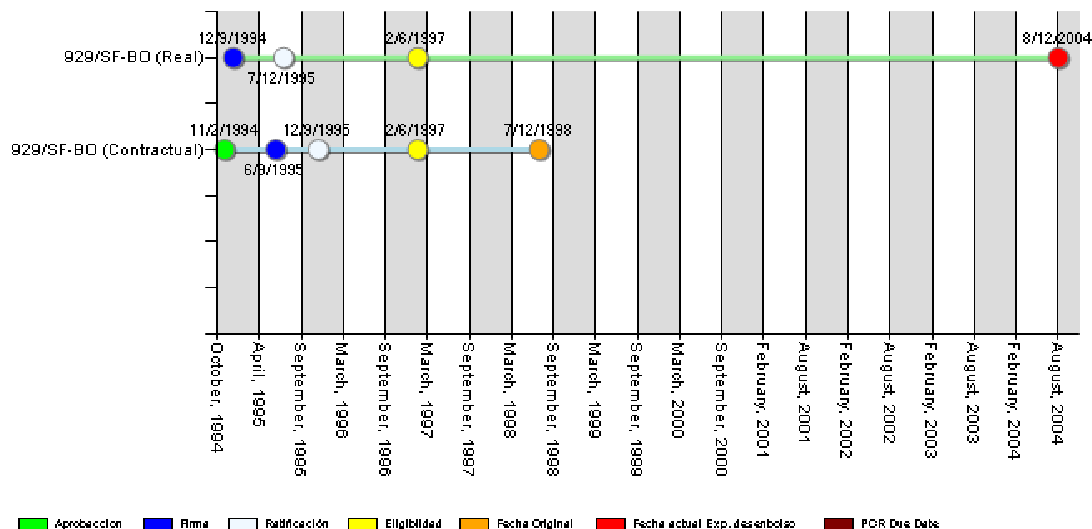
Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	<b>E</b>	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (IP)	<b>I</b>	• Implementación del Proyecto (IP)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional(FIO)	<b>MR</b>	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	<b>PP</b>	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	<b>I</b>	• Desempeño del Banco (DB)	

#### 1.3.2. Calificaciones de los últimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)
















Año	1999	2000	2000	2001	2001	2002	2002	2003	2003	2004
Mes	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.
Progreso en la Ejecución	U	S	U	U	S	S	U	U	VU	VU
Supuestos	H	H	H	L	H	H	H	H	L	L
Objetivo de Desarrollo	P	P	I	P	P	P	P	LP	I	I






PI = Progreso de la Ejecución, SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

### 1.4. Cronología del proyecto



## 1.5. Documentos de referencia

Estrategia de País		 Available
2004-06-03 00:00:00	<u>BID: estrategia de país con Bolivia</u>	
Actualización de la Estrategia de País		 Not Available
Revisión de Cartera del Sector		 Available
2004-09-30 00:00:00	<u>Bolivia. Informe de la Misión de Revisión de Cartera</u>	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera		 Not Available
Documento de Proyecto		 Not Available
Ayudas Memoria Misiones de Administración		 Not Available
PCR - Anexo Documental		 Not Available
 <u>Documentos adicionales</u>		

 <b>1.6. Conexión a bases de datos operacionales</b>  Help
 <u>LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)</u>
 <u>Sistema ISDP</u>
 <u>Ficha de Proyecto</u>



## 2.0.1 Presentación del Proyecto

- 2.01.1 Esta operación fue la primera en Bolivia, por la naturaleza de su tema y objetivos con relación al monto del crédito. Fue, durante mucho tiempo, la única operación esencialmente ambiental del BID en el país. Estuvo destinada al fortalecimiento y aplicación de las políticas públicas en materia de desarrollo sostenible, recursos naturales y ambiente.
- 2.01.2 No obstante, la operación sufrió el impacto negativo de numerosos elementos y conflictos derivados del contexto político y socio-económico boliviano que cambiaron, de ser muy favorables al inicio del proyecto a la instauración de un sistema de administración pública guiada por los conceptos de la sostenibilidad ambiental, a una sucesión de crisis políticas, económicas y sociales que han relegado el criterio de sostenibilidad a una prioridad muy inferior. Tanto el país como el Banco fueron excesivamente optimistas en el diseño de la operación, lo cual fue impulsado por el fuerte apoyo internacional que recibió el tema ambiental en la década de los 90s. Los cambios político-sociales en Bolivia –durante un período de 2 años se sucedieron 7 Ministros y Viceministros de Desarrollo Sostenible y Planificación- y el proceso de reorganización institucional del Banco afectaron su desempeño. A lo largo de la ejecución, diferentes especialistas han asignado calificaciones variables a la efectividad y probabilidad del cumplimiento de los objetivos de desarrollo del proyecto basados en el alcance de los productos, que reflejan las difíciles condiciones de ejecución; por ello, es lógico encontrar que en muchos casos los ISDP califican los productos y procesos como insatisfactorios. Dado el tiempo transcurrido, muchos de los productos intermedios logrados no pueden ser debidamente medidos en el contexto de esta evaluación; mientras que los resultados o efectos del proyecto, sean ellos procesos, capacidad instalada, capital social, u otros, son identificables al momento de la preparación de este informe.
- 2.01.3 En el 2002, el Programa fue alterado para dirigir parte del financiamiento (US\$3m) a la cobertura parcial de los costos de un Plan de Emergencia para la ciudad de La Paz (Contrato Modificadorio de 3 Enero 2002), cuyo desembolso ocupó la mayor parte de la atención y gestión administrativa de los dos últimos años.
- 2.01.4 Así, a pesar de los factores mencionados que afectaron negativamente el desempeño del proyecto desde el punto de vista de la eficacia de la ejecución y la eficiencia del proceso de desembolsos, es evidente que las capacidades creadas en materia de gestión ambiental que perduran, tanto en la administración pública central como en la regional y local, han facilitado el desarrollo sostenible en algunos sectores claves de la economía Boliviana. En el transcurso de la presente evaluación se prioriza el análisis de la evolución del resultado buscado versus el producto logrado.
- 2.01.5 En el escenario “sin proyecto” el gobierno Boliviano se encontraría sin el apoyo para construir las capacidades y estructura normativa destinadas a la gestión ambiental, sin los fondos necesarios para inversión en infraestructura tecnológica que permitiesen cumplir con esta normativa, y sin el personal capacitado el cual, estando dentro o fuera del Ministerio, finalmente permanece dentro del sistema ambiental Boliviano.
- 2.01.6 Con la implementación del proyecto, se instaló una capacidad institucional suficiente que permite al MDS en la actualidad administrar el sistema de EIA y relacionarse pro-activamente con las unidades descentralizadas, también establecidas con apoyo del proyecto. Es de notar además que los recursos humanos formados durante la ejecución del proyecto se encuentran hoy en día en su gran mayoría trabajando dentro del sistema ambiental nacional, sea al nivel de la administración central, unidades descentralizadas, en la sociedad civil organizada, sector privado, o en el sector académico. El proyecto, por su magnitud y alcance, fue el desencadenante de las inversiones, aunque modestas, del sector público en los presupuestos de las unidades descentralizadas, inversión que no existía antes del inicio del proyecto. Concluyendo, se puede afirmar que el proyecto contribuyó positivamente al alcance del objetivo de desarrollo fijado, fue relevante

para el establecimiento de una capacidad de gestión ambiental en Bolivia, y fue efectivo en la formación de capacidades de los recursos humanos del país.

- 2.01.7 El gobierno Boliviano (administración 2006) ha modificado la estructura de la gestión ambiental en el sector público, fragmentandola en unidades desplazadas en los diversos sectores, lo cual resta capacidad y fuerza para el impulso de políticas ambientales. Sin embargo, la inversión hecha en el establecimiento y fortalecimiento de unidades ambientales descentralizadas se mantiene y tiene potencial para retener una parte significativa de la capacidad de gestión ambiental establecida a través del proyecto. Dada la incertidumbre de las circunstancias actuales se califica la sostenibilidad del proyecto como Poco Probable, calificación que no contradice la calificación respecto a los logros obtenidos (Efectivo) y la importancia del proyecto por su contribución a la construcción de la capacidad de gestión ambiental del país (calificación de Relevante).

## 2.1

### 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos.

#### 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

COMPONENTE 1: Capacidad efectiva de gestión para el desarrollo sostenible desarrollada. INDICADORES DE PRODUCTO	
PLANEADO	LOGRADO
1.1 Concluido el proceso de contratación de personal para estructurar coordinación y equipos técnicos considerados en la reformulación	1.1 Se contrató el personal básico para operar las unidades ambientales departamentales y sectoriales, así como para fortalecer el Viceministerio de Medio Ambiente y Planificación del MDS: 300 consultores para el Viceministerio de Medio Ambiente y Planificación y para el establecimiento y operación de las Unidades Ambientales de 9 Prefecturas, 10 gobiernos municipales, 4 unidades ambientales sectoriales -minería, industria, transportes, energía- y para el Instituto Nacional Reforma Agraria, Superintendencia Recursos Naturales Renovables, GM La Paz, Servicio Nacional de Áreas Protegidas y GM El Alto. Fueron contratados 23 consultores para la UEP.
1.2 Aplicación de sistemas y procedimientos internos de comunicación y toma de decisiones diseñados por CHEMONICS-PARSONS-CAEM	1.2 Fueron diseñados y están en utilización los siguientes productos: a) Sistema Nacional de Información para Desarrollo Sostenible, b) Red Institucional Calidad Ambiental, c) Sistema automatizado de personal, d) Sistema monitoreo de proyectos, e) Sistema control de la correspondencia y f) hasta 2000 tuvo vigencia el Comité de Implementación y Monitoreo del Proyecto para concertación, trabajo conjunto y toma de decisiones de las Direcciones Generales del MDS; f) a Fines de 2005 funcionaba un sistema de Seguimiento y Monitoreo de la gestión financiera y técnica de las Direcciones Generales del VMRNMA.
1.3 Aplicación e implantación de la Ley de Medio Ambiente y su Reglamento a través de instrumentos ágiles de gestión; generación de sistema computarizado de manejo de fichas ambientales sectoriales	1.3 Se diseñó y se puso en marcha una estrategia para mejorar el marco ambiental regulatorio nacional, y fueron generados, ampliados y complementados varios reglamentos ambientales municipales el reglamento sobre cargas muertas y una propuesta para la operación de un Sistema de Información de Evaluación de Impacto Ambiental (SIEIA). Se ofreció capacitación para la aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio. Un sistema para la categorización automática de fichas ambientales fue diseñado parcialmente pero no ha sido finalizado ni aplicado.
1.4 Puesta en vigencia de normas y procedimientos administrativos distribuidos a beneficiarios por el Proyecto	1.4 Fueron presentadas a consideración y aprobadas en algunos casos, las propuestas de ley de Ordenamiento Territorial, Unidades Político Administrativas, planes de uso del suelo (PLUS) y varios reglamentos municipales. Fueron entregados y están en uso 23 camionetas, 200 computadoras, 12
1.5 Entrega de vehículos, equipos de computación, mobiliario y laboratorios móviles a prefecturas, municipios, sectores y a la planta central del MDSP	

	<p>fotocopiadoras, 23 escritorios, 23 libreros, 30 mesas para computadores, reuniones y sillas, 19 equipos de laboratorio móviles y equipos audiovisuales. Con excepción de computadoras robadas durante los hechos vandálicos de 2003 y una camioneta robada de la Prefectura de Santa Cruz en 2004.</p> <p>1.5 Se adquirieron y entregaron todos los equipos previstos.</p>
<p>Existe poca diferencia entre lo planeado y lo logrado en este componente. Sin embargo, cabe mencionar que estos productos se obtuvieron bajo condiciones de alta dificultad en razón de los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de compromiso del Gobierno Central en priorizar la ejecución, atender las necesidades del Programa, y brindar la contrapartida de recursos comprometida</li> <li>• Baja capacidad de administración de la UEP</li> <li>• La contratación de consultores y adquisiciones fueron lentas a causa de: preparación, revisión y aceptación de pliegos, acuerdos sobre procedimientos, revisión de especificaciones técnicas, aprobación de presupuestos y certificación presupuestaria</li> <li>• Discontinuidad de autoridades nacionales, políticas y acciones y cambios de especialistas del BID</li> <li>• Deficiencias en aplicación de procesos de gerencia pública por autoridades del MDS</li> <li>• Inestabilidad política y hechos vandálicos registrados en 2003 que provocaron el robo de archivos, equipos informáticos, software, etc.</li> </ul>	

<b>COMPONENTE 2: Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible (SNIDS) y Ordenamiento Territorial. INDICADORES DE PRODUCTO</b>	
<b>PLANEADO</b>	<b>LOGRADO</b>
<p>2.1 Equipos requeridos para los ámbitos central y descentralizado adquiridos y realizadas las consultorías para el diseño del sistema</p> <p>2.2 Base de datos para análisis territorial desarrollada; elaboración de mapas temáticos nacional y descentralizados, confección de manuales y guías para OT departamental y municipal</p>	<p>2.1 Fueron comprados equipos de cómputo, software para SIG y la operación de redes de información. Se diseñó el Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible (SNIDS) concertado con beneficiarios directos e indirectos; hubo capacitación, se instalaron servicios de Internet en UAs descentralizadas y se inició diseño del subsistema de información ambiental SNIA</p> <p>2.2 Se diseñó e implantó el Sistema Nacional de Información de Ordenamiento Territorial (SNIOT), con personal capacitado y entrenado, que complementó al SNIDS, formalmente inaugurado el 20 de diciembre de 2004, enriquecido con datos socioeconómicos e información geo-referenciada, con el que se han elaborado 30 mapas temáticos. Los datos obtenidos a través de estos sistemas alimentaron la formulación de los lineamientos de política, manuales y guías para el Ordenamiento Territorial. Se apoyó la elaboración, concertación y proceso de aprobación de la Ley de OT</p> <p>2.3 En la mayoría de las Prefecturas fueron creadas Unidades de Ordenamiento Territorial las cuales gestionan herramientas de ordenamiento para la planificación territorial regional y local.</p>

Desde el punto de vista material, existe poca diferencia entre lo planeado y lo logrado en este componente. Sin embargo, se deben mencionar factores que dificultaron y en algunos casos obstaculizaron el cumplimiento eficiente de las metas del componente:

- Escasa Priorización y asignación presupuestaria del Gobierno Central para la difusión y uso de los productos del SNIDS en el nivel central, de OSC y alcaldías.
- Retraso en compra de equipos y contratación de consultores, sobre todo internacionales
- Problemas coordinación entre consultores del SNIDS y el Coordinador del Componente por inadecuada acción y orientación de la Jefatura del Proyecto
- En menos de dos años hubo 7 ministros y viceministros de Desarrollo Sostenible, lo que ocasionó confusiones, atrasos, contramarchas conceptuales, cambios de política y estilos gerenciales, confusión y desviación en el uso del sistema (e.g. utilización del SNIDS para preparar presentaciones)
- Discontinuidad en la visión del sistema, modalidades y tipos de informes y en la atención a acciones pendientes por falta de una política para prestación de servicios del SNIDS; no se ha completado la plataforma física y no está clara su ubicación funcional
- No se previó un componente de capacitación en el nivel local sobre herramientas de planificación territorial, equipos informáticos y software (ARC INFO; ARC VIEW; etc.) que permitiesen implementar una estrategia de transferencia de la información generada en el SNIDS
- No hay estrategia para su sostenibilidad financiera
- Fue eliminada la Dirección de Ordenamiento Territorial, se realizaron recortes presupuestarios drásticos y fue reducido el equipo técnico, lo cual podría poner el peligro el proceso de ordenamiento territorial iniciado e instrumentalizado con recursos del proyecto.

<b>COMPONENTE 3: Gestión Ambiental. INDICADORES DE PRODUCTO</b>	
<b>PLANEADO</b>	<b>LOGRADO</b>
3.1 SNEIA y SNCCA: Desarrollo marco normativo para mejorar sistemas CCA y adquisición de equipos	3.1 Se elaboraron numerosos reglamentos municipales para el control de calidad ambiental, y se proveyeron equipamientos básicos para iniciar la operación de las unidades ambientales respectivas.
3.2 Estudios de manejo de cuencas realizados	3.2 Se elaboraron y aprobaron (con excepción de la propuesta de Ley de Aguas) los siguientes instrumentos: propuesta de nueva Ley de Aguas; lineamientos de política para el manejo de cuencas; estrategia para el ordenamiento del recurso hídrico y la implantación de una visión de manejo integral y participativo de cuencas; y el Plan Director para cuenca del río Piráí. Asimismo se logró transferir la responsabilidad por el proyecto Manejo Integrado de la Cuenca del Río Yapacaní (MACUCY), iniciado con recursos del Proyecto, a la prefectura de Santa Cruz y se ha aprobado el Plan de Lucha contra Incendios.. La discusión de la Ley de Aguas y la reacción negativa de los movimientos sociales de debatir sobre el tema provocó la interrupción del proceso de desarrollo de dicha herramienta de gestión del recurso, generando prejuicios y conceptos equivocados sobre los objetivos del citado proyecto de Ley.
3.3 Estudios y actividades forestales realizados	3.3 Se elaboraron en formato digital los siguientes mapas: mapa forestal de todo el país, mapa actualizado de áreas protegidas, mapa para la vigilancia de incendios y su estrategia de alerta. Se apoyó a ASL y se puso en marcha el laboratorio del Sistema de Información Geográfica (SIG) con la respectiva propuesta de estrategia institucional. Con recursos del proyecto se llevó la coordinación de varios proyectos inter-institucionales y se estableció un sistema de atención a los conflictos sociales asociados a la explotación forestal.

La ejecución de este componente, al igual que los precedentes, adoleció de las siguientes limitaciones:

1. Baja capacidad administrativa del ejecutor:

- Atrasos en contratación, pago de consultores y dotación de equipos
- Atrasos en la elaboración de términos de referencia, la contratación y realización de estudios propuestos por las Unidades Ambientales en prefecturas, municipios y unidades sectoriales.

2. Inestabilidad en la supervisión por parte del Banco.

- El cambio frecuente de especialista a cargo en la Representación del Banco, hizo que en algunas oportunidades las no-objeciones fueran revocadas o los procesos reiniciados. Buena parte de los productos listados se entregaron solo en el 2004.
- En la sede se dieron también cambios en la jefatura del proyecto, lo cual redundó en una atención menor a la que hubiera sido necesaria para garantizar el apoyo continuo a la labor de la Representación.
- El Sistema de Información para la Evaluación de Impacto Ambiental, SIEIA, fue finalizado en 2000, pero el BID revocó la no-objeción emitida anteriormente para la compra de la licencia de uso, por lo que no se pudo utilizar el producto y fue necesario elaborarlo de nuevo con recursos del TGN a cargo de otra firma consultora; luego fue aprobado y desaprobado por diferentes autoridades del MDS. El asunto aún está pendiente en MDS.

3. Inestabilidad política y ajustes hechos al proyecto

- El conflicto generado por “La guerra del agua” en Cochabamba provocó una confusión conceptual entre la gestión del recurso hídrico y el precio del servicio, por lo que el gobierno del momento tomó la decisión de suspender el proceso de la Ley de Aguas y mantener un perfil bajo. El Gobierno surgido de las elecciones de Diciembre de 2005 se encuentra preparando una nueva ley LOPE la cual prevé la creación de un Ministerio del Agua (o de Recursos Hídricos) el cual propondrá y coordinará la ejecución de la Política de Recursos Hídricos y promoverá la discusión de una Ley de Aguas.
- El componente forestal no tuvo todo el impacto esperado por falta de voluntad política para implantar las políticas establecidas en el PGDES, lo cual impidió potenciar el componente y restó capacidad de sostenibilidad a los productos generados por el proyecto. Los temas forestal y cuencas contaron con un solo consultor a partir de 2001 y una vez que se logró re-encaminar su ejecución, una parte importante de los productos generados por el componente forestal desaparecieron en el incendio y asalto durante los conflictos sociales de 2003
- La asignación de recursos a otras actividades no programadas inicialmente, como por ejemplo el programa de emergencia de La Paz y el apoyo al 1099/SF-BO, distrajo la atención sobre las prioridades originales

4. Baja capacidad de asimilación de los productos por parte de las Prefecturas y Alcaldías las cuales no han podido aprovechar consistentemente los equipos de laboratorio; diagnósticos y planes generados y entregados por el Ejecutor, en gran parte por limitaciones presupuestarias.

<b>COMPONENTE 4: Promoción de la participación ciudadana. INDICADORES DE PRODUCTO</b>	
<b>PLANEADO</b>	<b>LOGRADO</b>
4.1 Diseño de propuestas sobre política educativa, participación ciudadana, comunicación social y concertación concluidos	4.1 Este componente fue eliminado y los recursos asignados a él fueron re-direccionados a otros componentes, por solicitud de las autoridades nacionales. Se generaron algunos productos iniciales (publicaciones, cartillas educativas), pero su impacto fue reducido por falta de continuidad y acompañamiento.
• El componente fue suprimido	

<b>COMPONENTE 5: Obras de emergencia para la ciudad de La Paz. INDICADORES DE PRODUCTO</b>	
<b>PLANEADO</b>	<b>LOGRADO</b>
5.1 Sistema de canalización de los ríos y conductos superficiales, subterráneos y torrenteras	5.1 Seis obras finalizadas; faltan pequeños detalles por finalizar en la del río Choqueyapu, bajo la responsabilidad del GM de

mejorado	La Paz
<p>Desde el punto de vista material, las obras de emergencia pueden considerarse concluidas en su totalidad y se evidencia poca diferencia entre lo planeado y lo logrado. Sin embargo, vale la pena hacer los comentarios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La asignación de la gestión de un proyecto de este tipo al MDS, sin tener la competencia adecuada, generó serios problemas de gestión, seguimiento y control de calidad, desde el diseño, construcción, fiscalización y finalización</li> <li>• La capacidad gerencial, operativa y financiera insuficientes del Gobierno Municipal de la Paz, generó incertidumbre durante la ejecución del componente</li> <li>• Problemas con algunas firmas contratistas provocaron atrasos y dificultades</li> <li>• Los diseños de las obras fueron realizándose sobre la marcha a partir de esquemas generales. Esto generó una cadena constante de modificaciones, órdenes de cambio y addenda contractuales que complicaron la ejecución y el seguimiento de la operación por parte de los especialistas, no siempre familiarizados con obras hidráulicas de drenaje.</li> <li>• El cambio frecuente de especialistas del Banco y sus cargas excesivas de trabajo administrativo, impidieron dar un seguimiento y un control de calidad adecuado a este componente</li> </ul>	

### 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

<b>1. Capacidad efectiva de gestión para el desarrollo sostenible desarrollada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información geo-referenciada incorporada al SNIDS (OT, Cuencas, Forestal)</li> <li>• Creación del Subsistema de Seguimiento y <i>Metadatos</i> del SNIDS, red informática MDSSNIDS implantada y usuarios capacitados</li> <li>• 35 mapas temáticos: cobertura, uso actual del suelo, sobre-uso y ocupación del territorio; escala 1:100.000</li> <li>• Diseño del Sistema de Información Ambiental (SNIA) e integración al SNIDS</li> <li>• Información ambiental y sobre desarrollo sostenible sistematizada y disponible</li> <li>• Información temática y geo-referenciada departamental y municipal</li> <li>• Sitio Web del SNIDS disponible</li> </ul>
<b>2. Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible (SNIDS) y Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Ordenamiento Territorial Departamento del Beni, municipios de Totora, Padcaya, Rurrenabaque, Puerto Suárez, Puerto Rico, Yotala</li> <li>• Transferencia de información territorial a Mancomunidades</li> <li>• Cartografía básica general y fisiográfica; mapas temáticos: estructura socio-demográfica y funcional del territorio, amenazas naturales, derechos de uso, UTAS, zonificación agro-ecológica, uso actual, caracterización de conflictos de límites, derechos de uso y de UPAs</li> <li>• Mapas para el HPIC II</li> <li>• Guía Metodológica para formular Planes de OT</li> <li>• Capacitación en OT</li> <li>• Apoyo en la formulación y aprobación de la Ley de OT y la Ley de UPAS</li> <li>• Apoyo en la consolidación de UPAS</li> <li>• Saneamiento de tierras del AID, carretera Santa Cruz–Puerto Suárez</li> <li>• Lineamiento de política para el Ordenamiento Territorial</li> <li>• Propuesta para identificar y priorizar mancomunidades municipales</li> </ul>
<b>3. Gestión Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos ambientales departamentales y municipales</li> <li>• Recursos humanos capacitados en gestión y calidad ambiental</li> <li>• Elaboración e implantación del SIEIA, Sistema de información y red institucional para el Control de Calidad Ambiental, guías y manuales y estudios de caso sobre contaminación</li> <li>• Apoyo a la elaboración del Programa de Protección Ambiental y Social, carretera Santa Cruz–Puerto Suárez</li> <li>• Planes de Acción Ambiental departamentales y municipales</li> <li>• Informe Nacional Ambiental</li> <li>• Instrumentos para gestión forestal sostenible y manejo participativo de cuencas</li> <li>• Evaluación Ambiental Estratégica, carretera La Paz–Guayaramerín</li> <li>• Plan Operativo de Protección Ambiental y Social, Corredor Santa Cruz–Puerto Suárez</li> <li>• Plan de Manejo de Otuquis</li> </ul>
<b>4. Promoción de la participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Comunicación para el Ministerio de Desarrollo Sostenible</li> <li>• 20 Publicaciones temáticas sobre desarrollo sostenible</li> </ul>

<b>dadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 calendario con fechas sobre desarrollo sostenible</li> <li>• 7 cartillas educativas</li> </ul>
<b>5. Obras de emergencia para la ciudad de La Paz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fueron finalizadas todas las obras, con la participación del GMLP</li> </ul>

## 2.1.2. Efectos e impactos del proyecto.

### 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto

<b>OBJETIVO DE DESARROLLO. Indicadores de efecto (Propósito)</b>	
<b>PLANEADO</b>	<b>LOGRADO</b>
<p>1. Institucionalidad del desarrollo sostenible</p> <p>1.1 Operativización y funcionamiento satisfactorio de los órganos y dependencias del MDSP; consiguiente impacto sobre la planificación pública</p> <p>1.2 Grado de procesamiento satisfactorio, en el ámbito central y departamental, de declaratorias, fichas, estudios ambientales y otros procedimientos establecidos en la Ley</p> <p>1.3 Grado de ejecución (en lapsos preestablecidos) de los proyectos a cargo de las distintas dependencias del MDSP</p> <p>1.4 Las autoridades departamentales efectivamente implementan la normatividad establecida por el MDSP en materia de procedimientos ambientales (medición: encuestas/evaluación)</p> <p>2. Información</p> <p>2.1 Uso efectivo de la base de información generada en el contexto de los planes de ordenamiento territorial</p> <p>2.2 Los planes de ordenamiento territorial orientan efectivamente la inversión pública</p> <p>3. Financiamiento y seguimiento financiero de los recursos naturales</p> <p>3.1 Grado de financiamiento efectivo y puesta en marcha de los programas de monitoreo de calidad de los recursos (agua, tierra, bosque, aire en las ciudades mayores, etc.) con plazos, recursos a movilizar (económicos y humanos), plan de acción, etc.</p> <p>4. Difusión del desarrollo sostenible</p> <p>4.1 Existencia de políticas educativas concertadas con el Ministerio de Educación.</p> <p>4.2 Nivel de incorporación de conceptos del DS en los currícula de los sistemas de educación formal</p> <p>4.3 Asimilación ciudadana de temas claves relacionados con la problemática del DS y participación activa en la vigilancia de la actuación pública y privada (medición: encuestas)</p> <p>5. Obras de emergencia en La Paz</p> <p>Estrecha coordinación entre UE, MDS y Alcaldía de LP.</p> <p>Ejecución de las obras de emergencia</p>	<p>1. Si bien con retrasos y limitaciones, el proyecto permitió al MDS generar propuestas e instrumentos de gestión ambiental dirigidos a mejorar la planificación pública. Sin embargo, el proceso de institucionalización del marco jurídico y operativo del ordenamiento territorial y desarrollo sostenible, tanto en el mismo MDS como en el ámbito departamental y municipal, ha tenido alcance limitado en la medida en que el MDS no ha mantenido un status e influencia política que le permitieran llevar a cabo sus objetivos, y en la medida en que la misma gobernabilidad del país se ha visto comprometida por la crisis económica, política y social que todavía lo afecta.</p> <p>2. El diseño de un sistema de información de alto rendimiento para asistir la toma de decisiones para el desarrollo fue completado y contiene información socio-económica geo-referenciada aplicable para elaborar mapas temáticos e instrumentos de gerencia pública. En la actualidad el MDS pone a disposición del público y las instituciones datos e información actualizada de alta calidad. Sin embargo, su uso, sostenibilidad y aplicaciones efectivas en el futuro se ven afectadas por los mismos factores reseñados anteriormente.</p> <p>3. Se desarrollaron, según lo previsto, las acciones estratégicas del MDS con Prefecturas y Municipios, el establecimiento de las bases para la planificación ambiental, elaboración de diagnósticos, planes de acción ambiental departamentales y municipales, capacitación ambiental y de desarrollo sostenible y propuestas para mejorar el marco regulatorio ambiental, reglamentos sectoriales, y formulación de propuestas de Ley. Como resultado, se han instaurado procesos de gestión ambiental en el ámbito descentralizado, apoyados de los mecanismos normativos necesarios. Sin embargo, en la medida en que las administraciones departamentales y municipales no cuentan con los recursos administrativos para continuar apoyando estas estructuras, el impacto a largo plazo del</p>

	<p>proyecto podría verse amenazado.</p> <p>4. La difusión del desarrollo sostenible comenzó, pero fue interrumpida por los cambios presupuestarios reseñados.</p> <p>5. Las obras de emergencia de La Paz fueron concluidas.</p>
<p>En síntesis, aunque se dieron los logros materiales y se generaron instrumentos y procesos institucionales y sociales que tuvieron diferentes niveles de impacto a lo largo de la ejecución del proyecto, el objetivo de “desarrollar una capacidad efectiva de gestión del desarrollo sostenible” se ha cumplido solo parcialmente, en la medida en que las instituciones responsables de la gestión ambiental en el ámbito nacional, departamental y municipal presentan todavía deficiencias importantes al no utilizar eficientemente la infraestructura tecnológica dotada y al migrar el personal capacitado por el Programa. Las principales causas de ello han sido la pérdida del apoyo político de las autoridades nacionales a la labor y misión del MDS, y la incapacidad de ese Ministerio de promover la agenda del desarrollo sostenible frente a la administración pública central y subnacional y a la sociedad boliviana en general. El Banco, por su cuenta, sobre-valoró la capacidad del Ejecutor y de los demás involucrados, dio un acompañamiento inconsistente a la ejecución, habiéndose convertido en varias oportunidades en parte del problema. Dado que el proyecto fue diseñado en los primeros años de la década del 90, no contó con un marco lógico, una línea de base, ni un proceso intermedio de evaluación-<i>retrofit</i>. El control de calidad por parte del Banco de los productos no siempre fue posible por parte de los especialistas a cargo de la operación a causa de su rotación frecuente y de deber concentrarse prioritariamente en labores administrativas, en detrimento de la atención a los aspectos técnicos propiamente dichos. Por otro lado, el monitoreo y evaluación del desempeño del proyecto (incluyendo el control de calidad de los productos y procesos) por parte del Ejecutor, fue igualmente deficiente.</p>	

#### 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales

El seguimiento de los efectos logrados a lo largo de los aproximadamente 10 años de ejecución del Programa se dificulta por falta de un mecanismo sistemático de seguimiento y evaluación, a lo cual se añade la rotación del personal supervisor del Banco. Sin embargo, se pueden relevar algunos hechos acaecidos a lo largo de la ejecución, por cuya realización el Programa fue directamente responsable, y que resultaron en impactos de los cuales existe evidencia documentada:

	Efectos	Impactos
Planificación y Gestión del Desarrollo Sostenible <sup>1</sup>	1994: MDSMA colabora en la elaboración del Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES)	La participación popular se convierte en instrumento de formulación y validación de las políticas de desarrollo sostenible. El Congreso aprueba la Ley de Descentralización Administrativa y la Ley de Participación Popular, como instrumentos de desarrollo equitativo y sostenible. Desde 2001 no existe una Plan General de Desarrollo. El MDS no tiene la fuerza política para imponer o consensuar su elaboración y utilización, Existe poca vocación en el seno del MDS de “socializar” normas, políticas, estrategias, planes o proyectos de ley
	1996: MDSP genera la Agenda Bolivia 21, que define 4 áreas de trabajo para el gobierno en materia de desarrollo sostenible: desarrollo económico; equidad social; uso racional de los recursos naturales; y viabilidad administrativa. Define la lucha contra la pobreza como el principal reto para el	Los planes departamentales para el desarrollo económico y social reciben financiamiento para llevar a cabo acciones en las 4 áreas de trabajo, y programar la ejecución con algunos eventos de consulta y participación popular, con asistencia técnica del MDSP.

<sup>1</sup> El Ministerio de Desarrollo Sostenible ha tenido denominaciones diferentes desde su creación; fue establecido en 1993 como Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente; en 1997 se cambió su nombre a Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación.



	<p>desarrollo sostenible del país. MDSP elabora informes dirigidos a promover la agenda de desarrollo sostenible dentro y fuera del país: “Construyendo el Desarrollo Sostenible” Desde 2002 no se realizan informes relacionados con una agenda de desarrollo sostenible (salvo durante el periodo Octubre-Diciembre 2005).</p>	<p>Desde 2001 aumentó el presupuesto de las Prefecturas destinado al sector ambiental pero aún así el mismo no alcanza a cumplir con los objetivos propuestos en los Planes de Desarrollo o Planes Operativos Anuales. No se ha sabido invertir el presupuesto en el mantenimiento de la tecnología proveída ni en la institucionalización del personal técnico.</p>
	<p>1997: MDSP elabora el PGDES 97-2002, y define como dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social, medioambiental y política.</p>	<p>MDSP auspicia las mesas de Diálogo I y II con las comunidades campesinas, pueblos indígenas, y otros grupos de interés, para discutir el PGDES.</p>
	<p>1997: MDSP aprueba la Norma de la Planificación Participativa Municipal</p>	<p>Se definen las instancias y el proceso de planificación municipal con participación de las organizaciones comunitarias y territoriales de base. Se elabora el Reglamento de las Organizaciones Territoriales de Base.</p>
	<p>1997: BO a través del MDSP y el Min.de Relaciones Exteriores, auspicia y sirve de base a la Cumbre de Sta Cruz.</p>	<p>Se firma la Declaración de Santa Cruz de la Sierra y se acuerda el plan de acción para el desarrollo sostenible de las Américas. Los organismos financieros internacionales hacen una evaluación de sus respectivos portafolios y hacen modificaciones en los paquetes de inversión para financiar los objetivos priorizados en el plan de acción de cada país.</p>
	<p>1997-2000: MDS genera el marco regulatorio para la participación popular y la descentralización administrativa: normas básicas del SISPLAN y reglamentos departamentales; norma de planificación participativa municipal; proyecto de leyes de ordenamiento territorial, Unidades Político Administrativas, y Municipalidades. Se elaboran y difunden las respectivas guías metodológicas.</p>	<p>A pesar de la baja capacidad de gestión de las prefecturas y gobiernos municipales, se incrementa en alrededor del 20% el presupuesto central dirigido a la inversión local y se crean Unidades de Ordenamiento Territorial en el seno de las Direcciones Ambientales de las Prefecturas.</p>
	<p>1998-2005: MDS elabora Planes de Ordenamiento Territorial sobre la base de la cartografía digital elaborada bajo el proyecto. Desde Septiembre 2005 la DGGa exige que los EIA contemplen y consideren los Planes de Ordenamiento Territoriales aquellos Departamentos que cuentan con dicha herramienta aprobada. Se elaboran planes de uso del suelo para los departamentos de Sta.Cruz, Beni y Pando; para la regiones amazónicas de los Dep. de La Paz y Cochabamba y partes de Chuquisaca. Estudios para la zonificación agroecológica y socioeconómica para los Deps. De Chuquisaca, Potosí y Tarija. Propuestas de ordenamiento territorial para los Municipios de Caranavi, Coroico y Coripata (Dep.La Paz); Villa Tunari y Arbieto (Dep.Cochabamba); Magdalena, Baures y Huacaraje (Dep.Beni); Cabezas y Charagua (Dep.Sta. Cruz); Entre Ríos y Villamontes (Dep.Tarija).</p>	<p>Los Departamentos beneficiarios cuentan y utilizan limitadamente planes de uso del suelo que permiten una mejor planificación de las áreas de influencia de rellenos sanitarios, áreas protegidas, áreas de uso agrícola, forestal etc.</p>
Prevención y Control de Calidad Ambiental	<p>1995 - 2005: MDSP aprueba un conjunto comprehensivo de reglamentos a la Ley General de Medio Ambiente (Ley 1333), en particular los Reglamentos General de Gestión Ambiental, de Prevención y Control Ambiental; Contaminación Atmosférica; Contaminación Hídrica; Actividades con Sustancias Peligrosas; Manejo de Residuos Sólidos; Reglamento de Áridos. Desde el año 2005 se ha mo-</p>	<p>La DGGa del MDS mantiene la capacidad de modernizar y actualizar la normativa ambiental. Las municipalidades y gobiernos departamentales cuentan con límites específicos de contaminación permitida en agua y aire. Por primera vez, se establece claramente el marco institucional responsable de hacer cumplir esta legislación</p>

	dermatizado complementado y actualizado los citados reglamentos y normas.	
	1996 - 2001 Modificaciones a la reglamentación de la Ley 1333; se introducen normas técnicas específicas para el sector hidrocarburos (normas de calidad de aguas y suelos) y se establece el Reglamento para el Sector Industrial Manufacturero ó RASIM; Reglamento de Actividades Mineras RAM.	Se solucionan problemas encontrados en la aplicación de la reglamentación original, y se llenan vacíos detectados. Se da a los municipios guías para el control de la contaminación por fuentes puntuales y para el monitoreo de la contaminación por hidrocarburos y minería.
Manejo y Protección de Cuencas y Recursos Forestales	1996: MDSP logró la aprobación de la Ley Forestal, en colaboración con el MAG	El sector público y privado cuenta con lineamientos para el uso sostenible de los bosques. La participación de ONGs y sector privado en su formulación, hace que la Ley Forestal tenga amplia aceptación pública. Inicia a operar el sistema de concesiones forestales sujetas a certificación de manejo sostenible, el que eventualmente ganará acceso a los mercados europeos y estadounidenses para la madera certificada boliviana. Se crea el Sistema de Regulación de los Recursos Naturales Renovables (SISNARE) que ordena la intervención de las varias agencias con responsabilidad por la aplicación de la Ley, en cabeza de la Superintendencia Forestal.
	1993-1995: MDSP elabora la Estrategia Nacional para la Gestión de Cuencas Hidrográficas	Se elabora una propuesta de Ley de Aguas, sobre la base del concepto de manejo de recurso en el contexto de la cuenca hidrográfica. El proyecto de ley no ha podido ser aprobado todavía.
	1994-2005: MDSP lidera la adhesión de BO a la Convención de Lucha contra la Desertificación, ratificada por el Congreso en 1996 y otras Convenciones y Protocolos como el de Montreal, Basilea, Cambio Climático, etc..	Se elabora e inicia implementación el Plan Nacional de Lucha contra la Desertificación. Se identifican las zonas de atención prioritaria y se inicia la concientización de los usuarios del suelo en esas zonas. En 2005 se certifican 400.000 hectáreas (Proyecto Cambio Climático.Noel Kemp Mercado).
	1993 -2005: MDSMA promueve la firma de la Convención sobre Biodiversidad que el GOB ratifica en 1994	Se consolida el marco normativo que prohíbe la exportación de especies amenazadas o en peligro de extinción. Se crea el Sistema Nacional para la Conservación de los Recursos Genéticos. Se prepara y promueve la discusión pública de la Ley General de Vida Silvestre
	1996: MDSP consolida el sistema nacional de áreas protegidas, a través de su Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP)	1,5 millones de hectáreas se encuentran bajo protección legal; se aprueba la co-administración con ONGs
	2001: MDSP publica la Estrategia Nacional de Biodiversidad en conjunto con las 9 Prefecturas Departamentales	Se elabora el primer diagnóstico de la situación de la biodiversidad en BO, y se identifican las prioridades de conservación de hábitat y especies. Se incluye la enseñanza del manejo y protección de la biodiversidad en el curriculum universitario. Se crea la Red de Implementación de la Estrategia, con la participación de las principales ONG ambientalistas de BO. La Comunidad Andina (CAN) firma en 2003 un tratado de apoyo para la implementación de la Estrategia, que prevé el co-financiamiento de Conservation International.

### 2.1.2.3. Identificación de los efectos futuros (*outcomes*) e impactos

En las presentes circunstancias de transformación del Estado Boliviano, resulta difícil predecir el rumbo que pueda tomar la gestión ambiental en el país. A continuación se listan los resultados que, habiendo sido generados por el Proyecto, podrían tener un impacto sostenido en el tiempo en la medida en que el MDS, las autoridades nacionales y departamentales, logren mantener e incrementar el nivel de apoyo a los procesos iniciados con el proyecto:

- Existen 9 unidades ambientales funcionando y con personal donde no había ninguna en los departamentos, de las cuales 5 tienen personal permanente; todas operan regularmente hasta fines de 2005. El futuro depende del mantenimiento del personal de las Direcciones Ambientales con el advenimiento de las nuevas autoridades Departamentales.
- Las UAs de los departamentos de Pando, Beni, Santa Cruz, Tarija y La Paz, que enfrentarán la ejecución de los mega-proyectos (gasoducto, corredor inter-oceánico, hidrovía) harán parte de una estructura descentralizada con una capacidad mínima de gestión ambiental que les permitirá participar en la organización de la asistencia técnica de que harán uso en el nivel regional y local para hacer frente a la prevención y mitigación de los impactos ambientales de esos proyectos. Al momento las UA no tienen fuerza y capacidad para que por sí solas puedan administrar esa importante responsabilidad.
- Las UAs departamentales y municipales podrán intercambiar información y mantener contacto para dar atención a los mega-proyectos, mediante su participación en la red de información del SNIDS. Las UA Municipales aún no se encuentran interconectadas, no tienen las herramientas tecnológicas y no conocen como utilizar el SNIDS.
- Las Leyes Forestal, de Participación Popular, de Descentralización Administrativa, continuarán actuando como guía para la actuación del sector público y privado hacia un desarrollo que respete el medio ambiente y la equidad social. .
- Los Convenios internacionales suscritos: Biodiversidad, Lucha contra la Desertificación y Cambio Climático, establecen los compromisos del país en respeto de los bienes públicos de interés internacional.
- Alrededor de 120 personas han recibido capacitación en materias ambientales y podrán actuar en apoyo del sector, ya sea que continúe dentro del sector público o trabaje en el sector privado, significa una masa crítica básica con mayor capacidad de acción y mejor capacidad de decisión.
- Las bases de datos geo-referenciados creados bajo el SNIDS serán el principal instrumento de medición y verificación de resultados para el análisis del cumplimiento de las metas a las que se está comprometiendo el país bajo los contratos de PDL (Performance Driven Loans) y otros focalizados alrededor del cumplimiento de resultados.

### 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

1. El Gobierno cumple con sus compromisos de asignación de recursos propios y estabilidad de la planta profesional (**Parcialmente cumplido**, difícil sostenibilidad por la debilidad institucional del MDS, a menos que el Gobierno entrante reconozca la relación que existe entre medio ambiente y pobreza, tema al que le asigna alta prioridad).
2. Gobierno Municipal de La Paz cumple con compromiso de aportar fondos para concluir las obras (**Cumplido**)
3. El Gobierno tiene toda la autoridad para imponer normatividad a las dependencias del Estado (**Parcialmente cumplido**)
4. Se logra un nivel adecuado de colaboración entre el MDS y el Ministerio de Educación (**Parcialmente cumplido**)
5. El Gobierno está interesado en estimular la participación ciudadana para solucionar conflictos relacionados con la problemática del desarrollo sostenible (**Parcialmente cumplido**)
6. Coordinación adecuada entre JP, MDS y el GMLP en ejecución, supervisión y fiscalización de las obras de emergencia (**Parcialmente cumplido**)
7. El Gobierno Central mantiene prioridad asignada al tema de desarrollo sostenible y ambiente (**Parcialmente cumplido**)
8. Las leyes de Descentralización Administrativa y Áreas Protegidas se implantan durante la ejecución del programa (**Incumplido** para Descentralización Administrativa y **Cumplido** para Áreas Protegidas en su promulgación, no así

en su aplicación)

9. Existe voluntad política para llevar a cabo el ordenamiento territorial concertado (**Incumplido**)
10. Existe voluntad política en el MDS para hacer participar a las entidades descentralizadas y a la sociedad civil en temas del desarrollo sostenible (**Cumplido parcialmente**)
11. MDS transfiere responsabilidades de ciertos servicios ambientales a entidades descentralizadas (**Cumplido en su promulgación, no así en su aplicación**)

**2.1.2.5. Pregunta piloto No.1** – ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

No se observan inequidades de ese tipo

**2.1.2.6. Pregunta piloto No.2** – ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

- No se observan efectos adversos de ese tipo.
- Sin embargo será necesario que el Gobierno de mantenimiento y seguimiento a las obras de emergencia y las complementen con medidas estructurales adicionales, a fin de evitar su deterioro precoz y la afectación de su entorno ante la recurrencia de las amenazas naturales que las motivaron.. Deberá observarse y vigilarse detallada y periódicamente la evolución de la situación, particularmente considerando eventos de lluvias y granizadas intensas con períodos de recurrencia superiores a  $Tr > 5$  años.

**2.1.2.7.** Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

- De acuerdo con la Estrategia de país del Banco con Bolivia (2004-2007), este Programa ha debido contribuir con el desarrollo sectorial y nacional, particularmente con lo estipulado, entre otros, en el § 2.23 “...Condiciones climáticas extremas, insuficiente infraestructura ... la presión que introduce el proceso de urbanización...marcos normativos deficientes para el manejo de recursos naturales, debilidad en la supervisión de normas; ausencia de un buen sistema de prevención y mitigación del impacto de los desastres...inseguridad jurídica sobre recursos naturales...un proceso de deterioro ambiental...del territorio nacional...” y en el § 2.24 “...No obstante los avances en el área legal y reglamentaria, donde destaca la Ley de Desarrollo Ambiental (1992)... la cual regula el agua, recursos forestales... marco institucional...normas de sostenibilidad...y manejo de recursos naturales, distan de ser suficientes para prevenir la proliferación de procesos de producción no sostenibles y de baja productividad...diversidad de factores que inciden en el tema ambiental pone en evidencia las limitaciones de un enfoque sectorial y las dificultades de las agencias reguladoras...”
- 

**2.1.2.8. Pregunta piloto No.4** ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

- Hubo cambios constantes en el contexto político y socioeconómico del país y que afectaron el desempeño del proyecto, como por ejemplo los acontecimientos sociopolíticos de febrero y octubre de 2003 y los constantes paros y bloqueos protagonizados por los grupos de presión organizados y no-organizados de la sociedad civil. Así mismo la propia Ley del Servidor Público no brinda estabilidad en los cargos de la alta gerencia y gerencia técnica operativa del MDS lo cual afectó el desempeño del Proyecto.
- Por otra parte, los cambios realizados al Programa (e.g. cancelación de fondos y de un componente, inclusión del Componente de obras de emergencia para La Paz, etc.) no le permitieron adaptarse a los nuevos retos,

complicaron su gestión administrativa y técnica y contribuyeron con factores adicionales para su bajo desempeño. Puede decirse que la inclusión del componente de Emergencia más bien causó confusión y exceso de cargas al Ejecutor y restó posibilidades para alcanzar sus objetivos de desarrollo.

- Otros factores que afectaron el desempeño del Programa han sido:
  - El nombramiento de Ejecutores sin las capacidades de administración, liderazgo y gestión
  - La baja prioridad demostrada por el Gobierno Central en la asignación de recursos, seguimiento efectivo y eficiente del Programa

**2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).** Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

N/A

**2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.** Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

N/A

**2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD).** Teniendo en cuenta los análisis en las secciones 2.1.1 y 2.1.2, califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

El proyecto logro instaurar una capacidad institucional significativa en el MDS para el análisis y evaluación de impactos ambientales, el ordenamiento territorial, la gestión de los recursos forestales, y la operación de un sistema de información de amplio alcance. Asimismo logro instalar 9 Unidades Ambientales Departamentales, donde no había ninguna, 4 de las cuales operan eficientemente al momento de esta evaluación. Asimismo inicio el proceso de instauración de una capacidad mínima de gestión ambiental en 10 Municipios, donde se establecieron Unidades Ambientales, pero cuyo desarrollo es precario. Igualmente se apoyo y fortaleció las UA de 4 agencias sectoriales, que funcionan normalmente.

Sin embargo, el Proyecto sufrió el impacto de varios factores. La debilidad institucional, la escasa capacidad ejecutoria y operativa, la desviación constante de la ejecución y de los objetivos perseguidos, a veces incrementada por la frecuente rotación de personal y de tomadores de decisiones del Ejecutor y en parte por las modificaciones por las que atravesó el proyecto, han reducido su eficiencia en términos de tiempo y recursos utilizados para el cumplimiento de sus objetivos. Por otra parte, la sostenibilidad de los resultados obtenidos depende del apoyo que reciban los sistemas implantados en el programa del nuevo gobierno (2006)..

## 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

No se ha encontrado que en el diseño del programa se haya previsto la generación de una línea Base de datos , un sistema de indicadores de desempeño y un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño, sin los cuales es imposible exigir una identificación de alcance de productos y efectos esperados.

**2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.** En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja $\leftarrow [ ] [ X ] [ ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja $\leftarrow [ ] [ ] [ ] [ ] [ X ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
3. Identificación de efectos ( <i>outcomes</i> ) e impactos esperados	Baja $\leftarrow [ ] [ ] [ ] [ X ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
4. Identificación de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja $\leftarrow [ ] [ ] [ ] [ X ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
5. Indicadores de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados	Baja $\leftarrow [ ] [ ] [ ] [ X ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
6. Indicadores de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja $\leftarrow [ ] [ X ] [ ] [ ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
7. Línea de base de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados	Baja $\leftarrow [ X ] [ ] [ ] [ ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
8. Línea de base de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja $\leftarrow [ X ] [ ] [ ] [ ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja $\leftarrow [ X ] [ ] [ ] [ ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja $\leftarrow [ ] [ ] [ ] [ X ] [ ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
11. Plan para la ejecución del proyecto	Baja $\leftarrow [ ] [ ] [ ] [ ] [ X ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja $\leftarrow [ ] [ ] [ ] [ ] [ X ] \rightarrow$ Alta $[ ] [ ]$ N/A

**2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño.** Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

- El tiempo inicialmente programado, tres años, para la ejecución de un monto de US\$ 23.0 millones resultó absolutamente insuficiente, sobre todo para un país con debilidad institucional, ineficiencia operativa, burocracia excesiva, normativa pesada y numerosos cambios políticos
- La secuencia planificada para los componentes fue adecuada, pero las modificaciones presupuestarias y a la cancelación e incorporación de componentes, confundieron la consistencia del Proyecto y complicaron su ejecución
- El Programa fue diseñado durante 1994, cuando el BID recién empezaba a considerar el marco lógico como un instrumento importante para el diseño de sus proyectos y la medición de su desempeño. El 929/SF-BO, al igual que muchos otros proyectos formulados durante en ese período, no dispuso de un marco lógico. Posteriormente, en 1999 fue formulado un marco lógico, pero que a su vez adolecía de deficiencias estructurales, como por ejemplo:
  - No existía un “objetivo de desarrollo” bien definido
  - Los indicadores no estaban definidos adecuadamente, de acuerdo con los criterios y conceptos de calidad, cantidad, tiempo, grupo meta, sector, área geográfica, etc.
  - Algunos aspectos relacionados con factores externos y supuestos deberían haber estado incorporados como parte del alcance del Programa
  - En el Programa no se contempló el establecimiento de la línea base, sobre la base de la cual se debió medir la evolución paulatina del desempeño; tampoco se contempló un mecanismo o sistema de seguimiento para recolectar información relevante del Programa.
  - Al crearse el Componente de Obras de Emergencia, no se actualizó el ML.

**2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).** Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición de su desempeño

- Cuando un cambio de gobierno provocó el levantamiento de la prioridad al análisis de sostenibilidad ambiental como instrumento central de la planificación del desarrollo, y cuando se observó que el MDS perdía importancia presupuestaria y ejecutiva, el Banco propuso al ejecutor simplificar los componentes del diseño original, para concentrarse en un número menor de componentes y en el logro de resultados concretos en el corto plazo. Así, se suprimieron los componentes de educación y promoción/difusión, y se concentró el pro-

yecto en lograr los resultados de ordenamiento territorial, mapeo forestal, planificación bajo la unidad de cuenca, y sistema de información. Esto descongestionó a la UEP, y permitió enfocar la atención de las auto-  
ridades del MDS hacia productos utilizables directamente por la administración.

- Cuando se detectó que existían dificultades para la asimilación de los productos de las consultorías por parte de las unidades y directivos del MSD, el Banco y el Ejecutor acordaron modificar el mecanismo de ejecución interna, para dar responsabilidad de supervisión a las unidades del MDS sobre el trabajo de los consultores. Esto obligó al personal de planta del MDS a involucrarse directamente en la generación de los productos.

**2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).** Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

1. La ejecución del proyecto tomó mucho más tiempo del planificado originalmente (3 años). Los principales factores que demoraron el proceso de ejecución fueron: (i) dificultades en la absorción de las recomendaciones de la asistencia técnica por parte de la estructura del Ministerio; los informes de consultoría demoraban en ser aprobados, y los funcionarios del Ministerio no tomaban la iniciativa para transformar esas recomendaciones en acciones prácticas; (ii) el proceso de licitación y adjudicación de los contratos de consultoría tomó entre 8 meses y 1 año, y no se hizo simultáneamente; (iii) la contratación de los consultores individuales sufrió demoras debidas a la complejidad de los procedimientos exigidos por el país; (iv) la transferencia de equipos y asistencia técnica hacia las unidades departamentales y sectoriales requirió la firma de un convenio previo, cuya elaboración, negociación y firma tomó casi 2 años; y (vi) tal vez más relevante y seguramente de mayor impacto, el cambio de las autoridades del Ministerio –Ministro y Viceministros—supuso en cada uno de los 7 casos en que esto sucedió, un proceso de información y prácticamente “re-negociación” del proyecto con cada grupo entrante; los períodos de transición política se vieron acompañados en casi todos los casos por intentos a veces exitosos de reemplazar al personal de la Unidad Ejecutora, lo cual agravó la situación. En síntesis, si bien es imposible prever la complejidad y alcance del impacto que pueden tener las transformaciones políticas sobre un proyecto, cabe plantearse que los proyectos de fortalecimiento institucional asuman plazos de ejecución más amplios –mínimo de 5 años–, estructuras de componentes menos complejas, y una organización de la ejecución que prevea etapas, a fin de lograr y consolidar uno o dos objetivos a la vez.
2. La falta de datos sobre la situación previa al proyecto, y la falta de registro de los productos intermedios, han dificultado la tarea de monitoreo y evaluación; este efecto ha sido particularmente negativo sobre este proyecto, dado que la memoria institucional que hubiera podido iluminar mejor la evaluación se ha perdido en gran medida al haber cambiado el personal tanto del ejecutor como del Banco. Es indispensable que este tipo de proyectos incorpore el análisis de la opción-escenario "sin proyecto", para utilizarlo como palanca hacia una mejor concienciación y apropiación por parte de las autoridades nacionales y de los posibles beneficiarios, y como una herramienta para mejorar la evaluación del resultado del proyecto, y que se establezca antes del primer desembolso una línea base de datos para cada componente de la operación y diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño basado en la orientación multisectorial y transversalidad con diferentes niveles de gestión: político-estratégico y gerencial-táctico. Asimismo, es recomendable que se prevea al término del proyecto (al ejecutarse el 95 % de los fondos) la realización de una evaluación del Outcome del Proyecto.
3. Como se mencionó en el punto 1 arriba, la UEP sufrió el impacto de los cambios políticos y tuvo un comportamiento inestable. El proyecto hubiera debido establecer desde el principio condiciones rigurosas en la designación y estabilidad de los miembros de la UEP a fin de disminuir la dependencia de factores exógenos a la idoneidad, calidad y capacidad de los técnicos.

**2.2.1.5. Información disponible durante la ejecución del proyecto.** En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que *debieron* ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar la información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Baja ←[X] [ ] [ ] [ ] → Alta [ ] N/A

2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
3. Recolección de información de línea de base de productos	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A

**2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la ejecución.** Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su ejecución

- Escasa voluntad y capacidad de convocatoria política del MDS
- Discontinuidad en los equipos técnicos y administrativos del proyecto
- Los cambios frecuentes de autoridad ministerial, jefe de proyecto, especialista del BID e ingerencia excesiva del Ministro en la toma de decisiones de la UE, afectaron el progreso y calidad del desempeño del programa

**2.2.1.7. Lecciones aprendidas durante la ejecución (medidas adoptadas).** Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

Aparte del seguimiento normal (e.g. informes semestrales, auditorías, informes parciales de adquisiciones), no fueron tomadas medidas suficientes para medir el desempeño del proyecto.

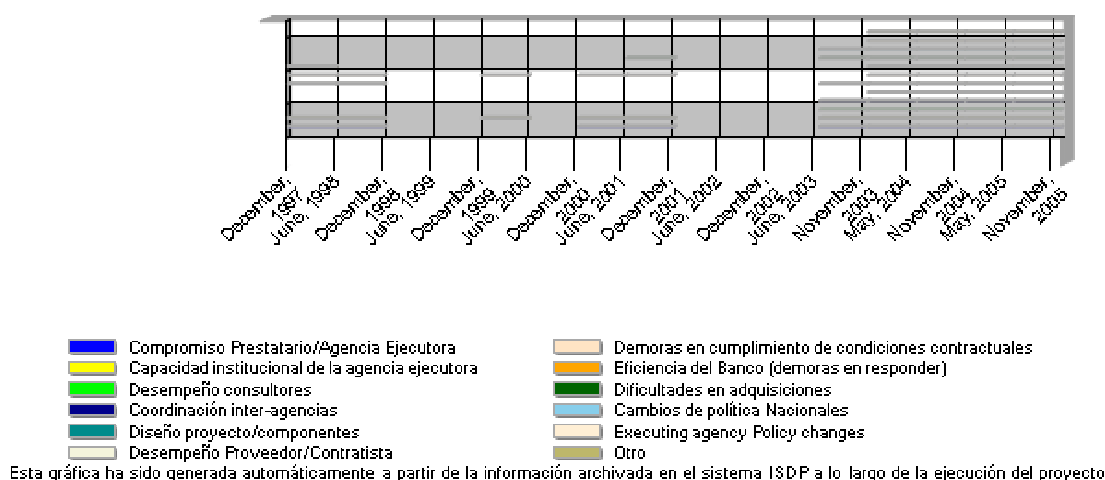
**2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la ejecución (medidas alternas).** Con base en su experiencia en el proyecto, describa qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la ejecución de proyectos futuros

- Formulación anticipada del marco lógico, antes de redactar el documento final de propuesta del préstamo
- Con base en lo anterior, una definición de los indicadores, medios de verificación y supuestos, con precisión hasta los objetivos de nivel 4 (acciones, actividades, insumos), y además, establecer una planificación adecuada, financiera y física, mediante la definición del camino crítico de las actividades del programa
- Aplicación de un sistema adecuado de monitoreo y evaluación
- Considerar mecanismos que permitan readecuaciones de la operación (diseño-adaptación continuos) que sean ágiles.
- Establecer acuerdos de gestión con el Ejecutor, dentro de los cuales proporcionar además un blindaje suficiente a los puestos claves de la UE para protegerlos de la variabilidad-volatilidad política y las rotaciones no justificadas adecuadamente, así como también para la atención priorizada de las necesidades durante la gestión del Programa.

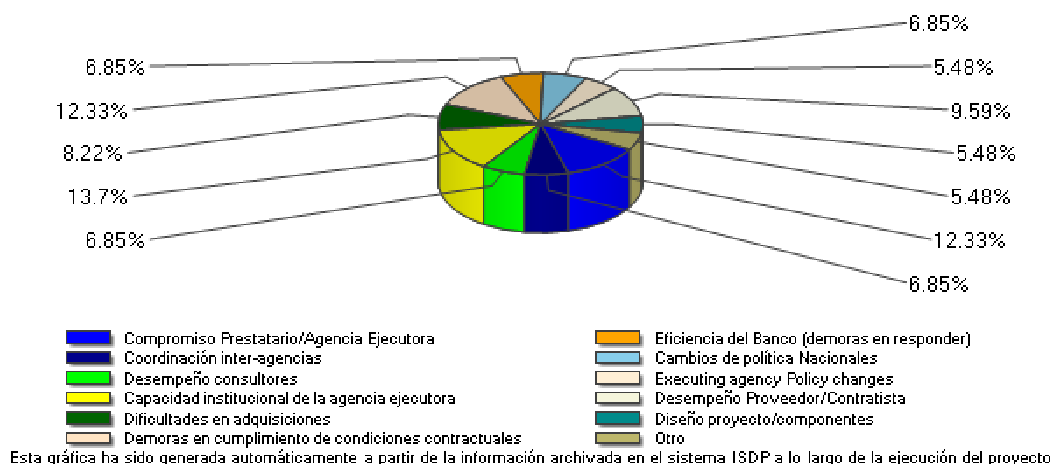
## 2.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según el ISDP/PPMR)



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



### 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

#### Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

**2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

- La UE no siempre contó con el personal profesional adecuado y que se mantuviera vinculado estrechamente con el Ministerio
- Discontinuidad administrativa, escasa capacidad gerencial-administrativa, liderazgo débil, lineamientos confusos de política y de estrategia institucional del MDS
- Cambios constantes de gobierno y autoridades
- La incorporación del Componente de Emergencia desestabilizó el proceso de ejecución al asignar una carga al MDS fuera de su misión y capacidades funcionales
- La última reestructuración del MDS, así como los cambios constantes de personal, atentaron contra el logro del objetivo principal: fortalecimiento institucional. Esto indujo a que las actividades en el Programa hayan sido discontinuas, con constantes contramarchas y con una perspectiva de dudosa sostenibilidad

- Las causas de esto pueden resumirse en: cambios constantes de ministro y viceministro, pérdida de prioridad del tema y del proyecto en el MDS, discontinuidad en las funciones de la Unidad Ejecutora, acontecimientos socio-políticos de febrero y setiembre-octubre/03, cambios frecuentes de especialista sectorial en el Banco.

**2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la ejecución de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

- Algunos de los productos generados por los consultores fueron utilizados y, en parte, sus aportes apoyaron la gestión, pues generaron institucionalidad para la gestión ambiental descentralizada y favorecer la replica de las experiencias aprendidas.
- Durante una parte importante de la ejecución del Proyecto, el MDS contó con personal altamente calificado, sobre todo en los componentes de ordenamiento territorial, mapeo forestal, cuencas y sistema de información. Gracias a su concurso se pudo aprovechar a cabalidad el aporte de la consultoría y generar los productos esperados.
- La decisión de redimensionar el programa en 2002 permitió definir un poco mejor los objetivos específicos del Programa, tomando en cuenta las políticas vigentes en ese momento.

### **Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)**

**2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*).** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y por qué

- Inestabilidad casi constante del MDS. Las perspectivas para un cambio positivo en el corto plazo son inciertas
- No existe una estrategia consolidada dirigida a aprovechar los logros del programa a largo plazo
- Existe incertidumbre, y a menudo insuficiencia en la provisión presupuestaria para dar adecuado mantenimiento a los equipos adquiridos con el Proyecto.

**2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*).** Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

- El proyecto ha hecho aportes al proceso de institucionalización de la gestión ambiental y del ordenamiento territorial como instrumento fundamental de la planificación y descentralización departamental y municipal
- El MDS puede así desarrollar acciones de efecto estratégico más directo con las prefecturas y municipios para establecer las bases de la planificación ambiental y los planes de acción ambiental departamental y municipal
- Se ha generado una masa crítica de profesionales que trabajan en el sector ambiental público y privado
- Se cuenta con un marco regulatorio ambiental moderno el cual es parcialmente cumplido
- Se cuenta con un sistema de información de gran envergadura que, adecuadamente utilizado, podría constituirse en herramienta vital para orientar el proceso de toma de decisiones

### **2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas**

**2.2.4.1. Análisis de gestión (medidas adoptadas).** Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

- El Banco identificó la inestabilidad del personal de la UEP, y la insuficiencia en sus capacidades profesionales, como un factor crítico que podía poner en peligro la normal ejecución del Proyecto. Por tanto, propuso y logró un acuerdo con el Ejecutor, a fin de que cualquier cambio propuesto por el Ejecutor en el personal de la UEP fuera discutido con el Banco, y se realizase solo una vez obtenida la no-objeción de este último a la medida de cambio y a la terna de posibles substitutos. Esta medida resultó sumamente útil para mejorar la estabilidad de la UEP, y permitió que el personal se mantuviese a pesar de los cambios administrativos constantes.

- Reconociendo el valor del aporte de los profesionales que estuvieron a cargo de los componentes que mejor se ejecutaron en el Proyecto, el Banco y el Ejecutor decidieron formar un grupo asesor del Proyecto, dándole la responsabilidad de maximizar la utilidad de los productos generados, aumentar la sinergia entre los componentes, y reducir la duplicación o contradicción. Durante la época que funcionó este grupo, sus resultados fueron muy positivos.

**2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas).** Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

- La ejecución del proyecto tomó alrededor de 10 años, en lugar de los 3 previstos al momento de la aprobación; la estructura y número de componentes resultó ser demasiado compleja para la capacidad del ejecutor y sus débiles conexiones intersectoriales. Debe reconsiderarse un período de ejecución más largo para proyectos de este tipo y una estructura de componentes más sencilla.
- El proyecto no previó un sistema de monitoreo y evaluación que alerte en tiempo los problemas que se presentaron en la ejecución y el desempeño del mismo, así como también de los efectos positivos que podrían haber sido potenciados. Se debe contar con un sistema de Monitoreo y Evaluación que permita el seguimiento oportuno del desempeño del ejecutor y del proyecto.
- Durante la ejecución se constató la falta de colaboración o indiferencia de parte de algunos cooperantes y donantes internacionales, lo cual se tradujo en competencia frente a algunos componentes del proyecto. Se debe mejorar la coordinación con otros donantes/cooperantes del sector a fin de evitar competencias, superposiciones, además de potenciar los efectos o impactos positivos del proyecto.

### Calificación de la implementación del proyecto (IP)

**2.2.4.3. Calificación de la ejecución del proyecto.** Califique la ejecución del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS)      ☐ Satisfactorio (S)      ☒ Insatisfactorio (I)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

El Proyecto pasó por períodos de mayor y menor efectividad y eficiencia, de manera que su desempeño fue muy desigual y variable, pero ineficiente en términos generales.

### 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

**2.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.** Identifique las áreas institucionales/organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Área Institucional / Organizacional				Nivel		
	Sí	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Capacidad

3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuesto / gestión financiera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país.** Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional/organizacional en el país

- El MDS posee las bases para realizar acciones estratégicas con prefecturas y municipios, en cuanto a la planificación ambiental y planes de acción ambiental departamental y municipal y mediante la formulación de propuestas relacionadas con el mejoramiento del marco regulatorio ambiental
- Las Prefecturas más importantes poseen las bases para realizar acciones estratégicas con el MDS y municipios, en cuanto a la ejecución de planes sectoriales regionales y locales
- El país cuenta con un gran número de profesionales capacitados en gestión ambiental
- Se implantó un sistema de información y planificación (EIA, Planes de Uso del Suelo, etc.) de alto nivel, que puede servir de herramienta para el proceso de toma de decisiones y de la planificación nacional

**2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor.** Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional/organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

El Proyecto:

- Contribuyó con el avance de la gestión del ambiente, de los recursos naturales, del desarrollo sostenible en Bolivia y de su proyección futura. Con anterioridad, el MDS no disponía de recursos humanos, materiales ni tecnológicos, muchos de los cuales lograron rellenar los vacíos existentes. Permitted el establecimiento de 9 Unidades Ambientales (UA) en los 9 Departamentos y 10 UA en 10 Municipios, así como 4 UA en otras agencias sectoriales. La mayor parte de estas UA continúan funcionando, algunas mejor que otras, y siempre sujetas a la disponibilidad presupuestaria de sus agencias.
- Generó varios productos regulatorios, la mayoría de ellos fueron puestos en práctica y actualmente se utilizan regularmente.
- Generó un mapeo forestal y de suelos digital de toda Bolivia, que está siendo actualizado y utilizado por

las varias agencias del sector público y por organismos no gubernamentales.

- Elaboró un plan de manejo de cuencas para dos cuencas prioritarias, los cuales han sido utilizados para el ordenamiento de la inversión a nivel departamental.
- Montó un sistema de información para uso del MDS, otros ministerios y el público, que tiene alto potencial como herramienta de planificación.
- Estableció el intranet del MDS, lo cual incrementó y mejoró la capacidad de comunicación interna.

#### 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR)      ☐ Relevante (R)      ☐ Poco Relevante (PR)      ☐ Irrelevante (I)

- El proyecto inició el establecimiento de la capacidad de gestión ambiental del país. Gracias a su aporte Bolivia tiene hoy capacidad para realizar EIA, un mejor conocimiento de los procesos de deterioro ambiental, y una mayor capacidad para transmitir esos conocimientos a los tomadores de decisiones y al público. Desde ese punto de vista el proyecto ha sido altamente relevante para los objetivos de desarrollo sostenible del país. Sin embargo, la inestabilidad y debilidad muy marcadas del MDS, no permiten visualizar claramente un cambio positivo de la situación en el corto y mediano plazos

#### 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

**2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.** En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

- La inserción formal del SNIDS dentro el marco orgánico del MDS, así como la integración del laboratorio SIG con el OT, podrían permitir un manejo adecuado de los sistemas, productos y servicios desarrollados
- Se requiere dar el necesario mantenimiento a las obras de emergencia financiadas con fondos de este programa a fin de garantizar su longevidad y eficiencia al mayor plazo posible
- Las prefecturas y municipios deberían mantener un presupuesto adecuado para garantizar la operación de las UAs implantadas por el proyecto

**2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad.** En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

##### Arreglos institucionales/organizacionales y recursos

##### Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

**2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.** Con base en el punto anterior, y consi-

derando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

- No hay perspectivas que permitan visualizar-garantizar un cambio positivo de la inestabilidad y debilidad del MDS en el mediano y largo plazo
- No parece haber una estrategia que permita al MDS aprovechar los logros del programa
- La sostenibilidad financiera del sector público en general, es dudosa, lo cual pone en riesgo el mantenimiento y desarrollo de los logros del programa
- Los productos generados por los consultores han sido insuficientemente utilizados y se han visto afectados por el cambio constante de autoridades y visiones
- La relación interinstitucional ha sido intermitente debido a su dependencia del tipo de autoridades de turno en el MDS
- El proyecto intentó mejorar la capacidad institucional del MDS, pero al no tener perspectivas de continuidad, su impacto puede ser transitorio

**2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.** Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique porqué.

- El proyecto ha intentado hacer aportes a la institucionalización del ordenamiento territorial
- El MDS queda, teóricamente, con capacidad de desarrollar acciones estratégicas para implantar la planificación ambiental departamental y municipal
- Se ha capacitado un gran número de profesionales
- El marco regulatorio ambiental ha mejorado
- Se diseñó y puso en marcha un sistema de información de gran envergadura el cual, adecuadamente utilizado, puede servir de herramienta vital para orientar al proceso de toma de decisiones

**2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).** Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o ejecución que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

La visión básica de las necesidades institucionales y del país en general para este Programa, fue esencialmente correcta. Muchos de los productos respondieron a este diagnóstico y por lo tanto sentaron las bases principales para una operación que hubiese podido ser relativamente exitosa, de no haber sido por los constantes cambios políticos registrados.

**2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).** A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

- De manera general la formulación de los programas de fortalecimiento institucional debe incorporar el seguimiento detallado de los efectos de corto, mediano y largo plazo
- En países con institucionalidad débil e inestable, los proyectos deben ser más pequeños, menos complejos y con suficiente flexibilidad para enfrentar cambios de ruta frecuentes
- Es imprescindible que las UEs dispongan de personal profesional adecuado y especializado, tanto en sus aspectos gerenciales y administrativos, como en los técnicos
- El Banco debe prestar mucha mayor atención al desempeño técnico y a la calidad de los productos específicos y buscar la manera de no sobreponer la tramitología al seguimiento nuclear de la operación

**2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad.** Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.

- Evaluar, mediante un proceso "*due-diligence*", la realidad de los resultados, productos e impacto

- Evaluar la posibilidad de iniciar una nueva operación de crédito para rescatar y potenciar los resultados positivos y rectificar los resultados negativos o disipados.

**2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto.** Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)      ☐ Probable (P)      ☒ Poco Probable (PP)      ☐ Improbable (I)

Al momento de preparación de este informe, el gobierno Boliviano ha modificado la estructura del sector público, según la cual la función de gestión ambiental a nivel central ha sido fragmentada en unidades ambientales desplazadas en los diversos sectores; ello resta capacidad y fuerza para el impulso de políticas ambientales adecuadas de forma transversal, y la aplicación eficaz de la legislación y normativa. Sin embargo, la inversión hecha en el establecimiento y fortalecimiento de unidades ambientales descentralizadas se mantiene y tiene potencial para retener una parte significativa de la capacidad de gestión ambiental establecida a través del proyecto. Dada la incertidumbre de las circunstancias actuales se califica la sostenibilidad del proyecto como Poco Probable, calificación que no contradice la calificación respecto a los logros obtenidos (Efectivo) y la importancia del proyecto por su contribución a la construcción de la capacidad de gestión ambiental del país (calificación de Relevante).

A pesar de la inestabilidad del MDS y de las pocas perspectivas de un cambio positivo, en el corto plazo, en la institución existen recursos y organización estructurada que le permiten administrar la Ley 1333, preparar planes de acción, estrategias de gestión, modernizar la legislación y normas ambientales y preparar TdR para auditorías ambientales entre otras acciones

Existen capacidades básicas formadas en la Prefecturas más importantes del país, la sostenibilidad de las mismas dependen de la estabilidad y prioridad que el estamento político gerencial le brinden al sector.

Sin embargo, no hay una estrategia de sostenibilidad financiera, por lo que una vez que los productos se desgasten, será difícil recuperarlos o renovarlos, y existe duda sobre la capacidad del beneficiario de dar adecuado mantenimiento a las obras de emergencia financiadas con fondos de este programa.

**2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas.** Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial y proceso de toma de decisiones de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Cumplimiento oportuno de políticas, procedimientos del Banco y cláusulas contractuales	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, calidad de los EFAs, etc.)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
8. Oportunidad y eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia del Organismo Ejecutor, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

**2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).** A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la

Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- Fueron incrementados los contactos, reuniones e intercambios de ideas con la UE
- Mejoró sustancialmente la comunicación con la UE, mediando un intenso esfuerzo de convocatoria y diálogo
- Se analizaron los cuellos de botella y dificultades y, dentro de lo posible, fueron resueltos

**2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternas).** Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora/Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternas recomendaría para mejorar su desempeño.

- Dentro del contexto de alta dificultad operativa y de complejidad que tuvo la ejecución de este proyecto, era indispensable que la UE se apoyara en un liderazgo sólido de las autoridades, del gerente y del especialista sectorial del BID, pero esto no se obtuvo de manera consistente
- El diseño de esta Unidad Ejecutora no debió circunscribirse solamente mediando un concepto funcional, sino más bien en una gestión por resultados, cimentada en sus respectivos mandatos, autoridad, responsabilidades, recursos y la anticipación de los conflictos potenciales que pudiesen surgir, tanto interna como externamente.
- Es conveniente determinar, durante la formulación de la operación, si debe incorporarse una condición previa para el primer desembolso que requiera de una demostración fehaciente de que han sido alcanzadas las capacidades ejecutorias requeridas y si, además, debe considerarse la suspensión de los desembolsos en caso de que esas capacidades sean vulneradas.

**2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor.** Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS)      ☐ Satisfactorio (S)      ☐ Insatisfactorio (I)      ☒ Muy Insatisfactorio (MI)

- En cuanto a los factores que más influenciaron el desempeño del Organismo Ejecutor durante los nueve años de vigencia, se pueden mencionar: i) la escasa voluntad política del MDS y ii) la discontinuidad en los equipos técnicos y administrativos del proyecto. Cuando hubo un nivel adecuado de voluntad política y continuidad, por ejemplo en 1999-2000 y 2002, se afianzaron los equipos técnicos y se mejoró la capacidad del personal, los contratos avanzaron adecuadamente y mejoró sustancialmente la calidad de resultados. Durante el resto de la ejecución, la calidad de la ejecución declinó notoriamente.
- Los problemas estuvieron relacionados fundamentalmente con los cambios frecuentes de autoridades, jefes de proyecto y especialistas sectoriales del BID, lo que afectó el progreso y la calidad de las acciones del proyecto. Hubo además, mucha ingerencia por parte del Ministro de turno en la toma de decisiones, lo que generó retrasos
- En general hubo muchos atrasos y desorden en el manejo administrativo financiero, sobre todo durante 1996-99. No siempre fueron utilizados los instrumentos adecuados de gerencia
- Hacia el final, durante la gestión 2003-04, el proyecto mejoró notablemente su desempeño, pues se contó con mayor apoyo del Viceministerio de Ambiente y Recursos naturales, pero a causa de las problemáticas arrastradas y acumuladas, su impacto no fue más eficiente y visible

**2.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post.** Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?      ☒ No      ☐ Sí

Fecha comienzo:      DD MM AA



2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha terminación: DD MM AA

☐ Banco

☐ Prestatario

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

Alrededor de USD \$.....

4. ¿Cuánto es el costo estimado?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para evaluación expost?

☐ Otra Fuente

**2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post.** Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

**Anexos 1A y 1B**  
**Financiamiento del Proyecto**

Anexo 1-A  
**Fuente de Financiamiento**  
(Montos en millones de USD\$)

Categorías de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Aporte Local	GMLP	Total	BID	Aporte Local	GMLP	Total	BID	Aporte Local	GMLP	Total
<b>01.00.00 Administración</b>	<b>54,416.69</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>54,416.69</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
01.01.00 Unidad de Coordinación	54,416.69			54,416.69				0.00	-100%			-100%
01.02.00 Jefatura de Proyecto				0.00				0.00				0%
<b>02.00.00 Costos Directos</b>	<b>137,082.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>137,082.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
02.01.00 Fortalecimiento Inst.	137,082.22			137,082.22				0.00	-100%			-100%
02.02.00 Control de Calidad Ambiental				0.00				0.00				0%
02.03.00 Promoción Particip.				0.00				0.00				0%
02.05.00 Equipo y Vehículos				0.00				0.00				0%
<b>03.00.00 Costos concurrentes</b>	<b>56,013.09</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>56,013.09</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
03.01.00 Firmas consultoras	56,013.09			56,013.09				0.00	-100%			-100%
03.02.00 Capacitación				0.00				0.00				0%
<b>04.00.00 Evaluación</b>	<b>40,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>40,000.00</b>	<b>102,509.42</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>102,509.42</b>	<b>156%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>156%</b>
<b>05.00.00 Sin Asignación Específica</b>	<b>1,736,710.00</b>	<b>230,812.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,967,522.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-200%</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>-300%</b>
05.01.00 Escalamiento de costos	141,473.00			141,473.00				0.00	-100%			-100%
05.02.00 Imprevistos	1,595,237.00	230,812.00		1,826,049.00				0.00	-100%	-100%		-200%
<b>06.00.00 Fortalecimiento Institucional</b>	<b>3,215,876.00</b>	<b>933,362.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,149,238.00</b>	<b>4,913,913.35</b>	<b>1,833,362.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6,747,275.35</b>	<b>53%</b>	<b>96%</b>	<b>0%</b>	<b>149%</b>
<b>07.00.00 Sist. Nal. de Info Desarr. Sost.</b>	<b>697,000.00</b>	<b>321,900.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,018,900.00</b>	<b>3,524,649.79</b>	<b>261,900.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,786,549.79</b>	<b>811%</b>	<b>282%</b>	<b>0%</b>	<b>1093%</b>
07.01.00 SNIDS	348,000.00	287,100.00	0.00	635,100.00	890,810.84	107,100.00	0.00	997,910.84	156%	-63%	0%	93%
07.02.00 Ordenamiento Territorial	349,000.00	34,800.00	0.00	383,800.00	2,633,838.95	154,800.00	0.00	2,788,638.95	655%	345%	0%	1000%
<b>08.00.00 Gestión Ambiental</b>	<b>11,373,280.00</b>	<b>1,581,830.00</b>	<b>0.00</b>	<b>12,955,110.00</b>	<b>5,274,090.60</b>	<b>1,231,830.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6,505,920.60</b>	<b>-117%</b>	<b>107%</b>	<b>0%</b>	<b>-11%</b>
08.01.00 Sistema EIA y CCA	7,000,400.00	1,462,200.00	0.00	8,462,600.00	4,418,192.14	942,200.00	0.00	5,360,392.14	-37%	-36%	0%	-72%
08.02.00 Cuencas y Forestal	4,372,880.00	119,630.00	0.00	4,492,510.00	855,898.46	289,630.00	0.00	1,145,528.46	-80%	142%	0%	62%
<b>09.00.00 Promoción Desarrollo Sostenible</b>	<b>1,101,622.00</b>	<b>409,300.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,510,922.00</b>	<b>321,041.53</b>	<b>143,999.67</b>	<b>0.00</b>	<b>465,041.20</b>	<b>-175%</b>	<b>-198%</b>	<b>0%</b>	<b>-373%</b>
09.01.00 Comunicación	547,960.00	135,100.00	0.00	683,060.00	67,928.44	35,100.00	0.00	103,028.44	-88%	-74%	0%	-162%

09.02.00 Educación	349,550.00	131,100.00	0.00	480,650.00	54,651.01	1,100.00	0.00	55,751.01	-84%	-99%	0%	-184%
09.03.00 Concertación	204,112.00	143,100.00	0.00	347,212.00	198,462.08	107,799.67	0.00	306,261.75	-3%	-25%	0%	-27%
<b>10.00.00 Emergencia La Paz</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,504,899.15</b>	<b>0.00</b>	<b>528,908.33</b>	<b>3,033,807.48</b>	<b>300%</b>	<b>0%</b>	<b>300%</b>	<b>600%</b>
10.01.00 Estudios a la Inversión				0.00	104,589.65		247,000.00	351,589.65	100%		100%	200%
10.02.00 Obras de Infraestructura				0.00	2,114,836.84		250,942.67	2,365,779.51	100%		100%	200%
10.03.00 Consultorías supervisión				0.00	285,472.66		30,965.66	316,438.32	100%		100%	200%
<b>87.00.00 Gastos Financieros</b>	<b>588,000.00</b>	<b>522,796.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,110,796.00</b>	<b>588,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>588,000.00</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
87.01.00 FIV	<b>190,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>190,000.00</b>	<b>190,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>190,000.00</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
87.01.01 FIV (D)	100,000.00			100,000.00	100,000.00			100,000.00	0%			0%
87.01.01 FIV (D)	90,000.00			90,000.00	90,000.00			90,000.00	0%			0%
87.02.00 Intereses	<b>398,000.00</b>	<b>522,796.00</b>	<b>0.00</b>	<b>920,796.00</b>	<b>398,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>398,000.00</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
87.02.01 Intereses (D)	211,000.00	522,796.00	0.00	733,796.00	211,000.00		0.00	211,000.00	0%	-100%	0%	-100%
87.02.01 Intereses (D)	187,000.00			187,000.00	187,000.00			187,000.00	0%			0%
<b>TOTALES</b>	<b>19,000,000.00</b>	<b>4,000,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>23,000,000.00</b>	<b>17,229,103.84</b>	<b>3,471,091.67</b>	<b>528,908.33</b>	<b>21,229,103.84</b>				

Anexo 1- B  
**Calendario de Inversiones**  
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha (9) (8)-(4)
	BID (1)	Prestatario (2)	Otros (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otros (7)	Total (8)	
1	5,975,074	1,425,241		7,400,315	253,613	95,721		349,334	-7,050,981
2	4,093,213	1,267,144		5,360,357	314,304	300,616		614,920	-4,745,437
3	8,931,713	1,307,615		10,239,328	647,449	183,979		831,428	-9,407,900
4					2,574,456	523,761		3,098,217	3,098,217
5					2,178,368	267,119		2,445,487	2,445,487
6					1,793,273	519,917		2,313,190	2,313,190
7			253,184	253,184	3,618,350	563,485	244,094	4,425,929	4,172,745
8			275,625	275,625	4,143,795	132,695	9,090	4,285,580	4,009,955
9					1,211,015	46,916		1,257,931	1,257,931
Total	19,000,000	4,000,000	528,809	23,528,809	16,734,623	2,634,208	253,184	19,622,015	-3,906,794

Nota: El año 1 para el Proyecto es 1996, en el cual se registra las primeras inversiones con fuente BID y TGN. Las Inversiones del Proyecto para el año 9 corresponden con el 12 de agosto de 2004.

Anexo 1- C  
**Información Financiera y Estados Financieros Auditados**  
(Para ser completado por el Especialista Financiero)

**1. Capacidad del Organismo Ejecutor.** Evalúe en términos generales la capacidad del OE para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc)

- El Organismo Ejecutor se caracterizó por no contar con elementos sustantivos de gestión, como por ejemplo los sistemas contables y operativos adecuados, aparte de un equipo profesional relativamente estable.
- Los diversos cambios de autoridades motivaron que el programa se debilitara.
- La intervención de UNOPS no permitió mejorar la eficiencia, sino más bien se convirtió en un objeto de contradicción con las necesidades del Programa.
- Como se puede mostrar en los indicadores relativos a los logros de los objetivos de desarrollo en el ISDP, estos se caracterizaron casi siempre por ser de carácter dudoso o improbable.
- La carencia de un Plan de Cuentas Integral que controle los recursos del financiamiento, así como la incertidumbre de los aportes locales, hizo más difícil la tarea de consolidar la Unidad Ejecutora

**2. Sistema Contable y Control Interno.** Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna

- El ejecutor mostró debilidades desde el inicio, al concentrar los recursos en una sola cuenta, tanto los del TGN como del BID.
- Ante ello y por no contar con un sistema contable mecanizado que le permitiera registros sistemáticos de los gastos provenientes de la ejecución de ambas fuentes, el Ejecutor, en 1998 debió contratar una firma auditora para la identificación de los gastos por fuentes respectivas. No obstante todo esto, el Programa tuvo que contratar en el 2003 el servicio de una consultora financiera para efectuar la reconstrucción de las inversiones con cargo al Programa por fuente de financiamiento.

**3. Calidad de la información financiera.** Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la ejecución del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.)

- Producto de lo expresado en el punto 3, los efectos de una conciliación deficiente de las inversiones, así como de los estados de efectivos, no permitieron presentar Informes de Progreso y del Fondo Rotatorio limpios.
- Esta situación, que originó la necesidad de un seguimiento más estrecho de lo necesario por parte de la Representación, a la fecha muestra que el Fondo Rotatorio posee US\$ 222.643,48 pendientes de justificación
- Un ejemplo palpable es el caso de la gestión 2001, en donde los estados financieros presentan 5 limitaciones en sus alcances, lo cual no permitió pruebas de auditoría que determinaran la razonabilidad de los gastos con cargo a la contraparte local.

**4. Estados Financieros Auditados.** Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFAs.

El Especialista financiero considera que existieron problemas importantes en la administración financiera y contable, los cuales se pueden resumir en:

- Gastos pendientes de justificación de las gestiones 1999, 2000 y 2001 (US\$ 72.346)
- En el estado de ERYDE, para recursos con fuente BID, se presentaron al cierre de 2002 "partidas no identificadas" (US\$ 9.609) y "partidas no elegibles BID" (US\$ 45.348). Dichas diferencias han obligado a la Representación. a partir de la gestión 2003, a sugerir la contratación de una consultora financiera para efectuar las regularizaciones pendientes. Este hecho se concretó en agosto de 2004.
- Asimismo, la oportunidad de presentación fue irregular, teniendo períodos de hasta 7 meses de atrasos en su presentación.

**5. Lecciones Aprendidas.** Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes

para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.

- Debe evaluarse mejor a la Unidad Ejecutora en relación con su capacidad de ejecución financiera
- La Elegibilidad de la operación debe condicionarse a que la UE cuente con herramientas mínimas de control que permitan determinar cortes de su contabilidad por categorías de inversión sobre la base del Plan de Cuentas previamente establecido.
- La UE debe contar con un personal mínimo que permita, durante la ejecución, la práctica normal y rutinaria de control financiero de los gastos del Programa.
- La UE debe contar un archivo mínimo ordenado e histórico que permita evaluar la evolución final del Programa.
- La UE debe contar con los recursos de contrapartida necesarios y oportunos para la ejecución y continuidad del Programa.
- La UE debe mantener cuentas separadas para cada fuente de financiamiento.

## ANEXO 2 ÚLTIMO ISDP



Banco Inter-Americano de Desarrollo  
Departamento de Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica  
Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (PMP)

Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP)

### I. DATOS BÁSICOS (Montos en millones de US\$)

**PROYECTO:** BO0028      **TÍTULO:** Ctr Fortalecimiento Institucional y Def. Estrategia Ambiental

**Prestatario:** REPUBLICA DE BOLIVIA

**Unidad Ejecutora:** MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE

**País:** BO

**Fecha de Aprobación:** 02 Nov 1994

**No. de Préstamo(s):** 929/SF-BO

**Sector:** PA

**Fecha de firma de Contrato:** 09 Dec 1994

**Modalidad de préstamo:** Cooperación técnica reembolsable

**Fecha de Vigencia del Contrato:** 12 Jul 1995

**Especialista Sectorial asignado:** SERGIOMO

**Fecha de Elegibilidad para Desembolsos:** 06 Feb 1997

**Encargado en la Sede:** HELENAL

**Fecha Última Actualización:** 30 Jun 2005 18:19:43

**Fecha Actual Primer Desembolso:**

**Fecha Actualización Actual:** 30 Jun 2005 18:22:22

**Fecha Original Último Desembolso:** 12 Jul 1998

**Última Rev. del Representante:** 30 Jun 2005 18:26:12

**Fecha Actual Último Desembolso:** 12 Aug 2004

#### Meses en Ejecución

#### Monto(s) del Préstamo(s):

\* desde aprobación: 128

\* Monto original: 19,000,000

\* desde firma contrato: 127

\* Monto actual: 17,031,573

\* desde vigencia: 120

\* Pari Passu: 85

**Extensión Acumulada a la Fecha del Último Desembolso (meses):** 73

#### Desembolsos:

**Cancelación(es) Anual:** No Aplica

\* Monto actual: 16,767,972

**"En estado de Alerta":** El proyecto actualmente está clasificado "en alerta" en PAIS?:  
SÍ

\* Porcentaje (%): 98%

\* Desem. acum. como % del monto original proyectado: 88%

#### Costo Total Proyecto:

\* Estimado actual: 23,000,000

\* Estimado original: 23,000,000

#### Clasificaciones Históricas de los ISDP:

Mes	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.
Año	1997	1998	1998	1999	1999	2000	2000	2001	2001	2002	2002	2003	2003	2004	2004	2005
IP	VU	U	S	S	U	S	U	U	S	S	U	U	VU	VU	VU	U
AS	L	H	H	H	H	H	H	L	H	H	H	H	L	L	L	L
DO	LP	LP	P	P	P	P	I	P	P	P	P	LP	I	I	I	I

Se han acordado con el prestatario/agencia ejecutora los objetivos de desarrollo y los indicadores?

[X] Sí [ ] No

Han sido reformulados los objetivos de desarrollo originales y/o los indicadores del proyecto? ☒ Sí ☐ No # de veces: 2

Han sido reestructurados los Componentes y/o los indicadores del proyecto? ☒ Sí ☐ No # de veces: 2

Existe un sistema en funcionamiento para la recolección de datos, con información de línea de base? ☐ Sí ☒ No

Está el prestatario manteniendo información sobre los indicadores de desempeño? ☐ Sí ☒ No

Fecha programada para la evaluación a medio término

### Cofinanciamiento y Contrapartida

Fuente:	Compromiso Actual	Desembolsado a la Fecha	
	Total	Monto	%
Cofinanciamiento	\$	\$	%
Contrapartida Local	\$4,000,000	\$2,887,391	72%
TOTAL	\$4,000,000	\$2,887,391	72%

## II. PROGRESO EN LA EJECUCIÓN (PE) DEL PROYECTO

### Componentes/Productos:

1. Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Desarrollo Sostenible (MDS).

Clasificación: Insatisfactorio (I)

### Indicadores Claves de Desempeño:

1.1 Concluido el proceso de contratación de personal para la estructuración de la coordinación y de los equipos técnicos considerados en la reformulación.

1.2 Están siendo aplicados los sistemas y procedimientos internos de comunicación y toma de decisiones que fueran diseñados por el consorcio CHEMONICS-PARSONS-CAEM.

1.3 Se está aplicando la operativización de la Ley de Medio Ambiente y de su Reglamento, a través del diseño de instrumentos más ágiles de gestión-generación de un sistema computarizado de manejo de fichas ambientales sectoriales.

1.4 Se han puesto en vigencia las normas y procedimientos administrativos que el Proyecto distribuyó a los beneficiarios.

1.5 Se ha hecho efectiva la entrega de los vehículos, de los equipos de computación, del mobiliario y de los equipos de laboratorio de campo a las prefecturas, municipios y sectores, así como a la planta central del MDSP.

2. Desarrollo de Información y Formación de Criterios de Decisión: este componente está conformado por dos subcomponentes: SNIDS y OT.

Clasificación: Insatisfactorio (I)

2.1 Subcomponente del Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible (SNIDS): Adquiridos los equipos requeridos a nivel central y descentralizado y realizadas las consultorías para el diseño del sistema.

2.2 Subcomponente de Ordenamiento Territorial (OT): Desarrollada la base de datos para análisis territorial y elaboración de mapas temáticos a nivel nacional y descentralizado, confección de manuales y guías para el OT a nivel departamental y municipal

3. Gestión Ambiental: corresponde a tres subcomponentes: SNEIA/SNCCA, Manejo de Cuencas y Desarrollo Forestal.

Clasificación: Insatisfactorio (I)

3.1 SNEIA y SNCCA: Desarrollado el marco normativo para mejorar los sistemas CCA y adquiridos los equipos requeridos.

3.2 Desarrollados estudios de Manejo de Cuencas.

3.3 Desarrollados estudios y actividades forestales.

#### 4. Promoción para el Desarrollo Sostenible

**Clasificación:** Muy Insatisfactorio (MI)

4.1 Concluido el diseño de propuestas sobre política educativa de promoción participativa ciudadana y ejecutados programas de comunicación social y concertación.

#### 5. Programa de Emergencia de la Ciudad La Paz

**Clasificación:** Satisfactorio (S)

5.1 El sistema de canalización de los ríos superficiales, subterráneos y torrenteras ha mejorado.

#### Supuestos Claves Relacionados con la Implementación de los Componentes:

#### Clasificación:

- |  |      |
|--|------|
| 1. El Gobierno Central cumple con sus compromisos en términos de asignación de recursos propios y estabilidad de la planta profesional.  | Alta |
| 2. El Gobierno Municipal de La Paz cumple con los compromisos de aportar los fondos para concluir las obras que no lo hayan sido al final y luego de la prórroga especial (12 de abril/04) |      |
| 2. El Gobierno Central tiene toda la autoridad legal para imponer su normatividad a las demás dependencias del Estado  | Baja |
| 3. Se logra un nivel adecuado de colaboración entre el MDSP y el Min. Educación.   | Baja |
| 4. El gobierno esta interesado en estimular la participación ciudadana para solucionar conflictos relacionados con la problemática del desarrollo sostenible.                              | Baja |
| 5. Coordinación adecuada entre JP, MDS y la Alcaldía de La Paz en la ejecución, supervisión y fiscalización de obras de emergencia.  | Baja |

**Clasificación Resumen del Progreso en la Ejecución (PE):** (Una clasificación de satisfactoria o más alta indica, entre otras cosas, que el proyecto será completada durante el período de desembolso actualmente aprobado)

☐ Muy Satisfactorio (MS)    ☐ Satisfactorio (S)    ☒ Insatisfactorio (I)    ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

**Describe brevemente los factores principales sobre los cuales se basa la clasificación de PE basados en los indicadores de acción y pertinente suposiciones:**

El Programa ha cerrado operaciones. Sus resultados son realmente pobres. Inestabilidad institucional, convulsión socio-política en el país, ausencia de continuidad en voluntad y manejo político del Programa, etc. Los detalles del estado final de la operación serán descrito en el PCR.

### III. LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

#### Objetivo de Desarrollo/Propósito:

Fortalecimiento de la capacidad técnica, normativa, de planificación y administrativa del Ministerio de Desarrollo Sostenible.

**Clasificación:** Improbable (I)

#### Indicadores Claves de Desempeño:

Al final de la Operación habrá:

- Operativización y funcionamiento satisfactorio de los distintos órganos y dependencias del MDSP. Consiguiente impacto sobre la planificación pública.
- Las autoridades departamentales efectivamente implementan la normatividad establecida por el MDSP en materia de procedimientos ambientales (medición: encuestas/evaluación)
- Uso efectivo de la base de información generada en el contexto de los planes de ordenamiento territorial
- Los planes de ordenamiento territorial efectivamente orientan la inversión pública

2. El sistema de canalización de los ríos superficiales, subterráneos y torrenteras se han mejorado.

Al final de la operación habrán sido concluidas las obras de drenaje previstas



Clasificación: Dudoso (DU)

**Supuestos Claves Relacionados con el Objetivo de Desarrollo/Propósito:**

**Clasificación:**

- |   |      |
|---|------|
| 1.1 El MDSP mantiene la prioridad asignada al tema del Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente                                       | Baja |
| 1.2 La Ley de Descentralización administrativa se implementa adecuadamente durante el lapso de ejecución del programa               |      |
| 2. Existe la voluntad política del MDSP de llevar a cabo el ordenamiento territorial concertado                                     | Baja |
| 3. Existe la voluntad política del MDSP de hacer participar a las entidades descentralizadas y a la sociedad civil en temas de D.S. | Baja |
| 4. El MDSP está determinado a traspasar a las entidades descentralizadas la prestación de ciertos servicios ambientales             | Baja |

**Clasificación Resumen de Supuestos de OD:**

☐ Alta

☒ Baja

**Evaluación Resumen del Logro de los Objetivos de Desarrollo (OD):**

☐ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Dudoso (DU)

☒ Improbable (I)

**Explique brevemente los factores principales sobre los cuales se basa la clasificación de objetivos de desarrollo (OD) basados en los indicadores de acción y pertinente suposiciones:**


De las actividades que se lograron ejecutar durante el Programa pueden identificarse los logros materiales, pero queda la perspectiva de muy escasa sostenibilidad luego de su conclusión. Esto hace que posiblemente se disipen los resultados alcanzados a un plazo muy corto.

**IV. FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO**

**Marque las razones principales para clasificar Insatisfactorio/Muy Insatisfactorio en el PE o Baja Probabilidad-Improbable en logro del OD y reflejado en Secciones V (Estado Actual y Perspectivas) y VII (Temas Principales y Acciones)**

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aprobación Legislativa                                     | <input checked="" type="checkbox"/> Desempeño Proveedor/Contratista                      | <input type="checkbox"/> Auditoría externa calificada   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora        | <input checked="" type="checkbox"/> Diseño proyecto/componentes                          | <input checked="" type="checkbox"/> Cambios de política Nacionales  |
| <input type="checkbox"/> Escasez de fondos de contrapartida                         | <input checked="" type="checkbox"/> Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales | <input checked="" type="checkbox"/> Cambios de política de la Agencia                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad institucional de la agencia ejecutora | <input checked="" type="checkbox"/> Eficiencia del Banco (demoras en responder)          | <input type="checkbox"/> Cambios de política del Banco  |
| <input type="checkbox"/> Oposición política/comunidad                               | <input checked="" type="checkbox"/> Dificultades en adquisiciones                        | <input checked="" type="checkbox"/> Falta de un sistema de seguimiento/evaluación                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Desempeño consultores                           | <input type="checkbox"/> Problemas ambientales   | <input checked="" type="checkbox"/> Otro: Clima, inestabilidad socio-política, inseguridad fondos contrap |
| <input checked="" type="checkbox"/> Coordinación inter-agencias                     | <input type="checkbox"/> Sobrecostos   |   |

## ANEXO 3

 ROS/DAU	Inter-American Development Bank
	<b>Operations Portfolio Status</b>
	<b>BO0028 - Ctr Fortalecimiento Institucional y Def.</b>
	<b>As of November 18, 2004</b>

### Operations assigned

Loan Number	Status	Currency	Approved Current	Disbursed	Disbursed YTD	Available
929/SF-BO	DI	USD/USD	10,000,000.00	9,840,506.12	1,249,511.84	56,313.79
	DI	BOB/USD	7,229,103.84	7,090,088.62	.00	.00

### Portfolio highlights

Loan Number	Status	Issue Description	Issue Amount	Due Date	Date Closed
929/SF-BO	DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	159,493.88	Aug-12-2004	N/A
	DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	139,015.22	Aug-12-2004	N/A
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	40,225.80	Jul-13-2004	Aug-18-2004
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	69,678.87	Jul-13-2004	Aug-18-2004
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	222,643.48	Jul-13-2004	N/A
	DI	OVERDUE EXTERNAL AUDITS	.00	Apr-30-2004	Jun-16-2004
	DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	723,291.39	Apr-12-2004	Apr-26-2004
	DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	139,015.22	Apr-12-2004	Apr-26-2004
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	249,273.09	Mar-13-2004	Apr-06-2004
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	40,225.80	Mar-13-2004	Apr-26-2004
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	69,678.87	Mar-13-2004	Apr-26-2004
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	244,162.54	Mar-13-2004	Apr-26-2004
	DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	69,678.87	Dec-17-2003	Jul-15-2004
	DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	1,409,005.72	Dec-12-	Dec-17-

Loan Number	Status	Issue Description	Issue Amount	Due Date	Date Closed
				2003	2003
DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.		580,966.22	Dec-12-2003	Dec-17-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		48,637.90	Dec-01-2003	Dec-19-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		299,226.37	Dec-01-2003	Dec-19-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		48,637.90	Nov-12-2003	Nov-19-2003
DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.		1,349,223.73	Oct-12-2003	Oct-29-2003
DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.		1,546,233.04	Oct-12-2003	Oct-29-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		59,781.99	Sep-12-2003	Oct-29-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		312,278.82	Sep-12-2003	Oct-29-2003
DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.		1,513,408.78	Apr-12-2003	Apr-15-2003
DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.		4,735,640.67	Apr-12-2003	Apr-15-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		59,781.99	Mar-13-2003	Apr-15-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		182,406.67	Mar-13-2003	Apr-15-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		68,299.74	Mar-13-2003	Apr-15-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		155,795.75	Mar-13-2003	Apr-15-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		322,932.95	Mar-13-2003	Apr-15-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS		60,273.78	Mar-13-2003	Feb-19-2004
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE		312,278.82	Feb-24-2003	Sep-15-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE		288,082.28	Feb-24-2003	Nov-11-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE		155,795.75	Feb-21-	Aug-29-

Loan Number	Status	Issue Description	Issue Amount	Due Date	Date Closed
				2003	2003
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	68,299.74	Feb-07-2003	Aug-29-2003
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	182,406.67	Feb-06-2003	Aug-29-2003
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	59,781.99	Dec-20-2002	Sep-15-2003
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	48,637.90	Dec-20-2002	Nov-14-2003
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	60,273.78	Aug-13-2002	Mar-15-2004
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	40,225.80	Aug-13-2002	Jul-15-2004
DI		OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	275,336.07	Jun-12-2002	Jun-26-2002
DI		OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	330,791.17	Jun-12-2002	Jun-26-2002
DI		OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	243,363.64	Jun-12-2002	Jun-26-2002
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	330,791.17	Dec-10-2001	Jun-15-2002
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	195,243.03	Dec-10-2001	Oct-01-2002
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	275,336.07	Nov-21-2001	Jun-15-2002
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	275,336.07	Nov-21-2001	Aug-13-2002
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	4,403.88	Aug-06-2001	May-07-2002
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	68,135.01	Aug-03-2001	May-07-2002
DI		OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	42,830.09	Jun-12-2001	Sep-07-2004
DI		OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	17,842.20	Jun-12-2001	Sep-07-2004
DI		OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	747.55	Jun-12-2001	Sep-08-2004
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	24,643.53	Dec-15-	May-07-

Loan Number	Status	Issue Description	Issue Amount	Due Date	Date Closed
				2000	2002
DI		UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	144,000.60	Dec-11-2000	May-07-2002

### Portfolio events

Category	Subject	Due Date	Status	Date Completed	Notes
AFS	929/SF-BO 1998 PROJECT	Apr-30-1999	ANALYZED	Oct-25-1999	DEBIDO A SALVEDADES IMPORTANTES SE SOLICITO AL EJECUTOR UN PLAN DE ACCION PARA SUBSANAR LAS OBSERVACIONES EMITIDAS POR LOS AUDITORES. QUEDO PENDIENTE EL CUMPLIMIENTO DE LA CLAUSULA CONTRACTUAL.
	929/SF-BO 1999 PROJECT	Apr-30-2000	ANALYZED	Jan-15-2001	
	929/SF-BO 2000 PROJECT	Apr-30-2001	ANALYZED	Sep-14-2001	VER AYUDA MEMORIA - SALVEDADES
	929/SF-BO 2001 PROJECT	Apr-30-2002	ANALYZED	Jun-25-2002	Created by LMS System
	929/SF-BO 2002 PROJECT	Apr-30-2003	ANALYZED	Jun-10-2003	
	929/SF-BO 2003 PROJECT	Apr-30-2004	ANALYZED	May-27-2004	



## Audited Financial Statements Detail

Operation	Year	Type	Status	Dates	Auditor	Opinion	COF Problems	Remarks
929/SF-BO	2004	PROJECT	SCHEDULED	Due: Apr-30-2005 Modified Due: Apr-30-2005 Delivery: N/A Analysis: N/A				Last update by: SYSOPS - TRANSACTIONS SYSTEM GENERATOR - On Dec-19-2003
	2003	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2004 Modified Due: Apr-30-2004 Delivery: May-18-2004 Analysis: May-27-2004	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	SALVEDADES - QUALIFIED	YES	Last update by: CBO0180 - MACHICADO,CINTHYA PATRICIA - On Jun-16-2004
	2002	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2003 Modified Due: Apr-30-2003 Delivery: Apr-30-2003 Analysis: Jun-10-2003	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	SALVEDADES - QUALIFIED	YES	Last update by: CBO0180 - MACHICADO,CINTHYA PATRICIA - On Sep-01-2003
	2001	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2002 Modified Due: Apr-30-2002 Delivery: Apr-30-2002 Analysis: Jun-25-2002	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	QUALIFIED	YES	Created by LMS System Last update by: CBO0180 - MACHICADO,CINTHYA PATRICIA - On Jul-08-2002
	2000	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2001 Modified Due: Apr-30-2001 Delivery: Apr-30-2001 Analysis: Sep-14-2001	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	QUALIFIED	YES	VER AYUDA MEMORIA - SALVEDADES Last update by: CBO0095 - NOEL,TEODORO CLEMENTE - On Sep-18-2001
	1999	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2000 Modified Due: Apr-30-2000 Delivery: Sep-01-2000 Analysis: Jan-15-2001	GTI - DELTA CONSULTANT LTDA	QUALIFIED	YES	Last update by: CBO0095 - NOEL,TEODORO CLEMENTE - On Jan-22-2002
	1998	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-1999 Modified Due: Apr-30-1999 Delivery: Sep-28-1999 Analysis: Oct-25-1999	GTI - DELTA CONSULTANT LTDA	QUALIFIED	YES	DEBIDO A SALVEDADES IMPORTANTES SE SOLICITO AL EJECUTOR UN PLAN DE ACCION PARA SUBSANAR LAS OBSERVACIONES EMITIDAS POR LOS AUDITORES. QUEDO PENDIENTE EL CUMPLIMIENTO DE LA CLAUSULA CONTRACTUAL. Last update by: CBO0090 - LOPEZ,MARIA ELENA ARANA DE - On Apr-07-2000

**PRESTAMO ATR/929/SF-BO  
PROYECTO BO -0028**

**CONTRATO DE PRESTAMO ENTRE LA REPUBLICA DE BOLIVIA**

**Y EL**

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL AL MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

**INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO  
MEMORANDUM DEL EJECUTOR  
(PCR)**

**1° de Noviembre de 2004**



## INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

### Primera Parte

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Fortalecimiento Institucional al Ministerio de Desarrollo Sostenible

**NÚMERO DEL PROYECTO:** BO- 0028

**NÚMERO DE PRÉSTAMO/CT:** ATR/929/SF-BO

**PAÍS:** Bolivia

**ORGANISMO EJECUTOR:** Ministerio de Desarrollo Sostenible

**SECTOR:** Medio Ambiente

**MODALIDAD:** Cooperación Técnica Reembolsable

**FECHA DE APROBACIÓN:** 2 de noviembre de 1994, ratificado el 30 de junio de 1995 mediante Ley de la República N° 1630.

**FIRMA DEL CONVENIO:** 9 de diciembre de 1994

**FECHA DE FINALIZACIÓN:** 12 de agosto de 2004 (30 de junio de 1998)

#### **B. MONTOS DEL PRÉSTAMO**

BID: 19 millones de dólares americanos

Local: 4 millones de dólares americanos

**CLASIFICACIÓN FINAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (MS,S,IN,MI):**

**CLASIFICACIÓN FINAL DE LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO (A,B):**

**CLASIFICACIÓN FINAL DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (MP,P,D,I):**

**NOMBRE DEL AUTOR DEL MEMORANDO DEL EJECUTOR:** Eva Urquidí Collins

**POSICIÓN (CARGO) EN EL ORGANISMO EJECUTOR:** Jefe de Proyecto

## INTRODUCCIÓN

Esta operación es la primera en Bolivia en su naturaleza y en el monto del crédito, es la única operación ambiental del BID en el país y esta destinada al fortalecimiento de la aplicación de políticas públicas en desarrollo sostenible y medio ambiente.

A continuación se presentan los elementos clave del contexto político, socio-económico y ambiental boliviano, existentes en el momento del diseño e inicio de la operación. Asimismo, se señalan las reformas institucionales y el apoyo de otras cooperaciones en el sector.

## **A. Situación Socio-Económica**

Bolivia es un país pluricultural y multiétnico que presenta altos índices de pobreza, de exclusión y de desigualdad social y un deterioro ambiental considerable. Paradójicamente es uno de los países considerado mega-diverso es decir con alta diversidad biológica. Se caracteriza por tener una economía dependiente asentada casi exclusivamente en la explotación y sobre explotación de los recursos naturales, básicamente con la exportación de productos primarios. El sector hidrocarburífero, minero, maderero y agrícola en diferentes grados son claves en este modelo. La hiperinflación y la crítica situación social de los años ochenta provocó la generación de importantes reformas estructurales y cambios en la estructura institucional del estado, destacándose la formulación de una Nueva Política Económica (NPE), destinada fundamentalmente a estabilizar la economía, manteniendo el equilibrio macroeconómico y motivando las exportaciones bajo un enfoque de mayor apertura hacia el ámbito internacional.

Si bien a partir de 1985, se logró estabilizar la economía y mejorar algunos indicadores sociales como cobertura de servicios sociales, mejora el índice de analfabetismo, en términos de desarrollo sostenible, las medidas de ajuste estructural tuvieron un costo social muy elevado, los índices de pobreza se incrementaron con la marginación de grandes sectores urbanos y rurales, creció el desempleo, disminuyó el ingreso per capita, el sector industrial se debilitó y se inició un proceso acelerado de informalización de la economía. Para 1999<sup>2</sup>, el 63% de los bolivianos era pobre. Específicamente en el área rural el 82% era pobre y el 52% indigente.

A partir de la década de los noventa, se realiza la capitalización de las grandes empresas estatales para dotarlas de eficiencia, hacerlas competitivas y generar participación de los ciudadanos en los beneficios de las mismas. En el ámbito social, se incluyó a amplios sectores de la población a la planificación y los beneficios del desarrollo, desde la perspectiva multicultural, a través de la Participación Popular y la Reforma Educativa.

En 2001 se plantea la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (ERP), según la cual la población pobre debía disminuir para el 2015 en un 40.6%. Se forma parte del programa para países altamente endeudados (HIPIC II).

## **B. Situación Política e Institucional**

Entre mediados de los ochenta y finales de la década de los noventa, las reformas estructurales generaron un clima de relativa paz social, particularmente con los beneficios resultantes de la participación popular y se mostró un escenario favorable a la inversión externa.

A partir de 1993 el rol del Estado boliviano se definió como esencialmente normativo, promotor del desarrollo y de apoyo a las tareas sociales, como se dijo anteriormente, se llevaron a cabo varias reformas para la modernización de la gestión pública y el achicamiento del estado.

---

<sup>2</sup> Datos oficiales, Gobierno de Bolivia, 2000

En la transformación de la estructura orgánica del Estado, se creó el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, único en América Latina, como el órgano rector de la planificación del desarrollo y encargado de institucionalizar las políticas de medio ambiente y de género.

## **B. C. Situación Ambiental**

La problemática ambiental boliviana esta caracterizada por el deterioro ambiental y el uso insostenible de los recursos naturales. La deforestación, la degradación y erosión de los suelos, la pérdida de cobertura vegetal, las deficiencias tecnológicas, los vacíos y superposiciones legales, la inseguridad jurídica, son algunos de los problemas más agudos.

La biodiversidad no es considerada aun como un potencial de desarrollo, ni los servicios ambientales derivados del bosque. No se cuenta con el aprovechamiento integral de las cuencas a pesar de la importancia de los recursos hídricos del país, lo costos ambientales no han sido incorporados a la producción. El país sigue siendo visualizado como un país minero y no como un país también amazónico y con un gran potencial forestal.

## **C. D. Estrategia Ambiental del Gobierno**

A partir de 1994, la matriz conceptual del Estado boliviano es el desarrollo sostenible, modelo que supone la incorporación de la gestión ambiental en la planificación del desarrollo y el fortalecimiento de las políticas ambientales en los tres niveles territoriales del Estado. Con esta visión y respondiendo a los compromisos asumidos en la Cumbre de la Tierra, en el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación se elaboró la Agenda Bolivia 21.

Se aprobaron las Leyes de Medio Ambiente No 1333, Forestal y del Instituto Nacional de Reforma Agraria. Asimismo, se crearon la Superintendencia Forestal, la de Energía e Hidrocarburos y la de Recursos Naturales Renovables (SIRENARE), se contaba con la normativa básica aunque no era suficiente y estaba bastante incompleta.

El PGDES<sup>3</sup> de 1994, señala entre los objetivos estratégicos: el aprovechamiento racional de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente, la relación armónica entre población y recursos naturales renovables y entre sus políticas que debían considerar las regulaciones, los impactos ambientales y la conservación de los recursos naturales se pueden citar entre las mas importantes las siguientes: i) Vinculación y redes de transportes, ii) Uso de energía eficiente, iii) Transformación productiva, iv) Fomento a la productividad, v) Innovación y gestión tecnológica, vi) Educación para el Desarrollo Sostenible, vii) Redistribución de la tierra y consolidación de la propiedad.

Plan General de Desarrollo Económico y Social de la Republica

## **D. E. Estrategia del Banco**

---

<sup>3</sup> Plan General de Desarrollo Económico y Social de la Republica, 1994.

Apoyar al Gobierno en el mejoramiento de las condiciones sociales, la modernización y aumento de la producción y la protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales, en el fortalecimiento de la estructura jurídica ambiental y el fomento a la educación y participación ciudadana. Fue la única operación ambiental del Banco en el país para el año 1994. El banco había apoyado acciones en la Amazonia boliviana principalmente en el área de ordenamiento territorial que, acciones que están bajo la tuición del MDS.

## **OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO**

En 1999, en función de los objetivos del Convenio del Gobierno de Bolivia con el BID se realizó un taller para la elaboración del Marco Lógico del Proyecto. Se adoptó la modalidad de "learning by doing", participaron todos los actores involucrados del Ministerio de Desarrollo Sostenible, tanto del nivel decisional y como operativo<sup>45</sup>.

### **E. A. Objetivos**

2.1. Desarrollar una capacidad efectiva de gestión de desarrollo sostenible mediante:

- a. El fortalecimiento de la capacidad técnica, normativa y administrativa del Ministerio de Desarrollo Sostenible.
- b. El mejoramiento de la base de información cartográfica y biofísica sobre los recursos forestales y la formulación de una propuesta de zonificación ecológica-económica para cuencas prioritarias
- c. El establecimiento de un programa de seguimiento y control de calidad ambiental y de los recursos naturales
- d. Promover, con la participación ciudadana, de conceptos de desarrollo sostenible<sup>6</sup>
- e. Evaluación de oportunidades de privatización de ciertos servicios ambientales públicos.

### **F. B. Componentes**

2.2. Para cumplir el objetivo el proyecto cuenta con 4 Componentes:

a)Fortalecimiento Institucional, b) Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible (SNIDS) con el Sub-Componente Ordenamiento Territorial, c) Gestión Ambiental, con los Sub-Componentes Cuencas, Forestal y Sistema de Evaluación de Impacto y Control Ambiental (EIA y CCA) y d)Promoción de la Participación Ciudadana. A partir del tercer contrato modificadorio se incrementó el Componente Emergencia de La Paz.

2.3. a).Componente Fortalecimiento Institucional que incluye: i)Asistencia técnica para el fortalecimiento de la capacidad técnica del organismo ejecutor y una selección de entidades sectoriales y departamentales tanto en aspectos conceptuales como organizativos asociados al cumplimiento de sus respectivas responsabilidades; ii)<sup>7</sup> iii)La contratación de personal técnico calificado; iv) Instalación de sistemas automatizados para mejo-

---

<sup>4</sup> Este taller fue organizado por la UEP en coordinación con el Especialista Sectorial del BID. El Consorcio CHEMONICS/PARSONS/CAEM contrato al consultor internacional Lic. Rafael Diaz, para el efecto.

<sup>6</sup> El numeral (e) sobre evaluación de oportunidades de privatización de ciertos servicios ambientales públicos fue eliminado en el Segundo Contrato Modificadorio.

<sup>7</sup> El subinciso (ii) apoyo a la Secretaría del Consejo Nacional de Desarrollo fue eliminado en el Segundo Contrato Modificadorio

rar la eficiencia técnico-administrativa del organismo ejecutor; vi) Implantación de un Programa de Capacitación; y viii) el desarrollo de propuestas de ley y reglamentos en las áreas prioritarias vinculadas con las funciones del organismo ejecutor.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Elaborar los diagnósticos institucionales y de necesidades de fortalecimiento en el MDS y en los beneficiarios descentralizados, diseñar los mecanismos e instrumentos estratégicos para mejorar la gerencia en el MDDS, implementar los sistemas de administración y control de la Ley 1178 SAFCO a la naturaleza del MDS, automatizar los procedimientos administrativos, seguimiento a los proyectos del MDS y de VIPFE en calidad ambiental, habilidades gerenciales para ejecutivos, mandos medio y personal técnico. Agenda estratégica del MDS a corto plazo con visión de mediano plazo, propuesta de desarrollo organizacional, metodología para análisis y formulación de políticas ambientales validada y en aplicación, Análisis de la inversión pública en área de medio ambiente y recursos naturales, curso en AIR, diseño e implementación del SIEIA. Diseño de la Red institucional y la red de concertación.

- 2.4. b). Componente Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible (SNIDS) que incluye i) sistema Nacional de Información para el Desarrollo sostenible, SNIDS y ii) Ordenamiento Territorial <sup>8</sup>

#### Objetivos Específicos del SNIDS

Diseñar el propio sistema, establecer la red de computación y comunicación en el MDS, recolectar y procesar la información georeferenciada, integrar al sistema la información técnica en medio ambiente y ordenamiento territorial, recolectar y procesar la información en medio ambiente y desarrollo sostenible, capacitar a los usuarios directos en sistemas de información geográfica, manejo de redes y procesamiento de imágenes satelitales.

### **Sub-Componente Ordenamiento Territorial**

Que incluye el fortalecimiento de la gestión pública descentralizada, a través de la planificación integrada articulando lo estratégico, lo sectorial y lo territorial, la promoción de un proceso coherente de ordenamiento territorial para optimizar el uso sostenible de los recursos naturales y la ocupación del territorio en función a las potencialidades y limitantes territoriales.

### **Objetivos específicos de Ordenamiento Territorial**

Reformular el marco general para el ordenamiento territorial existente, de manera de compatibilizar la investigación científica con el PGDES, identificar potencialidades y limitaciones de las unidades territoriales de análisis para la planificación integrada, formular propuestas para adecuar las lógicas territoriales político administrativas con las de la sociedad civil, procesar la información georeferenciada sobre recursos naturales y aspectos socioeconómicos, necesarias para OT.

- 2.5. c). Componente de Gestión Ambiental<sup>9</sup> con el Sub-Componente Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y de Control de la Calidad Ambiental y el Sub-Componente Cuencas y Forestal. El Componente completo incluye i) la prestación de asistencia técnica especializada al orga-

<sup>8</sup> El literal B sustituyó al Componente de Desarrollo de Información y Criterios de Decisión que incluye: i) el establecimiento de un Sistema de Información Geográfica (SIG) con cobertura sobre las áreas de recursos naturales y calidad ambiental; ii) la elaboración de un mapa forestal; iii) la implantación de un sistema de seguimiento de la evolución de los recursos forestales, y iv) la ejecución de estudios de cuencas hidrográficas.

<sup>9</sup> Sustituye al Componente que era solamente Control de Calidad Ambiental y Evaluación de Impacto Ambiental

nismo ejecutor para el desarrollo del marco normativo para mejorar los sistemas de control de la calidad ambiental, en áreas prioritarias, y ii) la instalación de una capacidad básica de aplicación de normas, tanto a nivel de entidades sectoriales como departamentales; iii) la ejecución de estudios y actividades en materia de manejo de cuencas y desarrollo forestal.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN AMBIENTAL**

Mejorar el marco regulatorio ambiental, optimizar y desarrollar sistemas de información, elaborar planes estratégicos de acción ambiental, capacitar a agentes públicos y privados, fortalecer las Unidades Ambientales descentralizadas, automatizar los sistemas de EIA y CCA. Fortalecer el papel rector y normativo del MDS en el sector forestal, consolidar el ordenamiento integrado de los recursos hídricos.

- 2.6. d)Componente de Promoción de la Participación Ciudadana para el Desarrollo Sostenible, que incluye: i) el diseño de propuestas de políticas educativas para promover la participación ciudadana en los programas de desarrollo sostenible y medio ambiente y ii) la ejecución de programas interinstitucionales e interdisciplinarios de comunicación social y concertación.
- 2.6 e) Componente Plan de Emergencia para La Paz,<sup>10</sup> que incluye el mejoramiento y reparación del sistema de canalización de ríos en puntos críticos, que han sufrido deterioro o han colapsado por el fenómeno natural acaecido el 19 de febrero del 2001.
- 2.7. Adicionalmente, a partir de la gestión 2001 se destinaron alrededor de 3 millones de dólares para apoyar proyectos de protección ambiental y social principalmente en el sector transportes que ampliaron las actividades de los componentes fortalecimiento institucional y gestión ambiental y el sub-componente ordenamiento territorial.

### **C. Principales Supuestos para la ejecución exitosa de los Componentes y el logro de los Objetivos**

- 2.8. El gobierno cumple con sus compromisos en términos de asignación de recursos propios y estabilidad de la planta profesional.
- 2.9. El Gobierno Municipal de La Paz cumple con los compromisos de aportar los fondos para concluir las obras que no lo hayan sido al final.
- 2.10. El gobierno tiene toda la autoridad para imponer su normatividad a las demás dependencias del estado.
- 2.11. Se logra un nivel adecuado de colaboración entre el MDS y el Ministerio de Educación.
- 2.12. Coordinación adecuada entre el MDS y el GMLP en la ejecución, supervisión y fiscalización de las obras de emergencia.

### **Para el logro de los objetivos de desarrollo los supuestos son:**

- 2.13. El MDS mantiene prioridad asignada al tema de desarrollo sostenible y medio ambiente
- 2.14. La Ley de Descentralización Administrativa se implementa adecuadamente durante el lapso de ejecución del programa
- 2.15. Existe la voluntad política de llevar a cabo el ordenamiento territorial concertado

---

<sup>10</sup> Nuevo Componente incorporado mediante el Contrato Modificatorio 3, en el año 2002.

- 2.16. Existe la voluntad política del MDS de hacer participar a las entidades descentralizadas y a la sociedad civil en temas de desarrollo sostenible
- 2.17. El MDS esta determinado a traspasar a las entidades descentralizadas la prestación de ciertos servicios ambientales.

Supuestos del marco lógico del proyecto y que no están en el ISDP

Supuestos clave para el éxito de los Componentes

- \* Personal contratado oportunamente para la ejecución de los Componentes
- \* Voluntad política y capacidad técnica de las instituciones involucradas en la implementación del proceso de descentralización de la gestión ambiental, ordenamiento territorial y la implementación del SNIDS.
- \* Apoyo del MDS y otras instituciones para la provisión de información temática y georeferenciada en OT, Desarrollo Forestal y Manejo de Cuencas.
- \* Firma de convenios con los rectores de la información nacional
- \* Definición y aplicación de una estrategia institucional para la gestión del régimen forestal de la nación

**Supuestos clave para el logro de los objetivos de desarrollo**

- \* Entorno político y social de estabilidad para la formulación y aprobación del marco regulatorio ambiental
- \* Servicios profesionales contratados y recursos desembolsados oportunamente
- \* Capacitación realizada

Supuestos para el logro del objetivo de desarrollo

- \* Definición de lineamiento y voluntad política para la aplicación de la agenda estratégica del MDS
- \* Definición y acuerdos sobre el desarrollo organizacional del MDS
- \* Compromiso de Unidades ambientales para el análisis, formulación y aplicación de políticas ambientales, sectoriales, departamentales y locales
- \* Generación de informes generales de los indicadores del sistema de administración de proyectos, apoyo de los involucrados

**ANÁLISIS DE RESULTADOS (Productos, efectos, impactos)**

**A. Descripción de los productos obtenidos por los Componentes del Programa.**

**1. Componente Fortalecimiento Institucional**

Este Componente es como una gran bolsa en la que entraron diferentes tipos de acciones pero sobre todo hace énfasis en el área administrativo financiera del MDS. La elaboración de la mayoría de los productos de este Componente, estuvo a cargo del Consorcio Chemonics-Parsons-CAEM, firma consultora que con base en los diagnósticos institucionales desarrolló numerosos productos para el funcionamiento administrativo financiero del Ministerio de Desarrollo Sostenible. Se propuso una estructura organizacional, con la descripción y el manual de puestos y funciones, se desarrolló la reglamentación específica para cada uno de los sistemas de organización y administración, bienes y servicios, administración de personal y se generaron formatos de reportes para la gestión corriente.

En el área de automatización de procesos, se elaboraron diferentes instrumentos computarizados para recursos humanos y activos fijos, se propuso el diseño básico del SNIDS y de la base de datos de Ordenamiento territorial .

Para mejorar la relación intra e interinstitucional, como instrumentos de apoyo al proceso de descentralización de la planificación y la gestión ambiental, se diseñó un modelo de Red Institucional integrada por los tres niveles de planificación del estado y las instituciones estatales pertinente y un modelo de Red de Concertación, como parte de una estrategia para la participación de las organizaciones territoriales y funcionales de la sociedad civil en las decisiones de política relacionada con la gestión ambiental y el manejo de recursos naturales. Se inició este proceso con la implementación de la Red Institucional de Calidad Ambiental (RICAM). Se elaboro el reglamento de operación del Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible y se hizo la propuesta para la creación de una Secretaria Permanente.

En el área <sup>11</sup>del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, se actualizo el Programa Computarizado de Evaluación de Impacto Ambiental (PCEIA)utilizado por el Ministerio de Desarrollo Sostenible y se realizo el diseño del Sistema de Información de Evaluación de Impacto Ambiental (SIEIA). Se realizo una propuesta de fortalecimiento a la Unidades Ambientales Descentralizadas, para el cumplimiento de la normativa ambiental nacional de acuerdo a sus competencias establecidas por Ley.

Por otra parte, se cumplió con la dotación de equipos de computación, mobiliario de oficina, laboratorios ambientales portátiles, vehículos (para la fiscalización ambiental) y consultores, tanto para las oficinas centrales del MDS como para las Uas departamentales, municipales y sectoriales.

El Ministerio utilizó de inmediato el equipamiento. En diferentes oportunidades, entre 1999 y 2003, los productos generados por este Componente. Tal y como están diseñados los indicadores OD podríamos decir que se lograron los objetivos en gran medida. Sin embargo, es necesario puntualizar que el MDS no implementó los productos de manera global y sistemática .

En términos de efectos, el Componente apoyó la consolidación de un Ministerio nuevo, en su funcionamiento de gestión corriente, de gestión cotidiana con instrumentos que fueron desarrollados en función de su naturaleza y en el marco de las normas nacionales y la Ley SAFCO 1178. Pero como en cualquier proceso de consolidación de una institución publica, después de una década de trabajo, todavía hace falta alcanzar los niveles óptimos de eficiencia en la gestión.

Básicamente, los problemas que hubo entre la planificación de acciones y los resultados están relacionados con:

---

<sup>11</sup> En el diseño del proyecto se considero esta acción, que es medio ambiente, dentro del Componente Fortalecimiento Institucional y por eso esta reportada aquí.



Deficiencias en la gerencia del Programa y falta de voluntad política del MDS. recién en 1999 se elabora el marco lógico, se establecen procedimientos mínimos para las acciones de descentralización del proyecto,

Deficiencias en el cumplimiento de cronogramas en el proyecto. El primer desembolso con recursos del BID se recibe a fines de 1998. El atraso en el cumplimiento de acciones fue uno de los principales problemas. Los procesos de contratación de consultores y de adquisiciones llevaban meses. Tiempo insumido en la preparación, revisión y aceptación de pliegos, en tomar acuerdos sobre procedimientos, la revisión de especificaciones técnicas. El tiempo en la aprobación de presupuesto, en la certificación presupuestaria.

Deficiencias en la capacidad negociadora de los consultores externos y de las diferentes jefaturas de Proyecto, con la Dirección General Administrativa del MDS y con el Viceministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

El cambio continuo de autoridades nacionales que toman decisiones sobre la continuidad de políticas y acciones y el cambio de especialistas del BID.

Deficiencias en la aplicación de elementos de gerencia publica en algunas autoridades del MDS

## **2. Componente Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible Sub-Componente a) Sistema Nacional de Información para el Desarrollo sostenible ( SNIDS) y b) Sub-Componente Ordenamiento Territorial**

### **a) Sistema Nacional de Información para el Desarrollo sostenible SNIDS**

El Ministerio de Desarrollo Sostenible es una institución con muchas y variadas responsabilidades, ha sido definido como un Ministerio transversal y altamente técnico tiene bajo su cargo las áreas de planificación del desarrollo, de medio ambiente, de genero, de tierras. En algún momento del Proyecto el Ministerio tenía pre-inversión en la estructura. Por ello, fue necesario contar con un sistema de información técnica que fuera preciso y eficiente y permitiera la toma de decisiones sobre desarrollo sostenible, con calidad y oportunidad.

Con un alto grado de efectividad se cumplieron los objetivos del Componente. Se diseñó e instaló el sistema, tanto en la plataforma física como en el software de base y de comunicaciones y el establecimiento del metadata. Como se trata de un sistema de sistemas que en principio no genera información primaria, se incorporó la información existente en el país, información ambiental y de recursos naturales, socioeconómica, demográfica, de transportes y comunicaciones, legal. Se realizó la integración e inventario de la información temática y geo-referenciada, con una propuesta de norma nacional y se establecieron convenios institucionales con los órganos rectores de la información nacional como son el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Instituto Geográfico Militar (IGM). Se ha mejorado la calidad de los datos y actualizado la información cartográfica y funcional. Igualmente se establecieron relaciones con instituciones nacionales e internacionales, la Red de Protección al Medio Ambiente (UNEP), con la NASA, con REDESMA.

Se realizaron numerosos talleres de capacitaron para los usuarios potenciales del sistema, con alcance nacional y departamental, tanto en el manejo de paquetes especializados como el ArcView y ERDAS como en manejo de redes y de Internet. Se elaboró el mapa de cobertura y uso actual de la tierra para 35 municipios. Se elaboró una propuesta para la creación del Sub-sistema de información ambiental (SNIA) previsto por la Ley 1333 de Medio Ambiente. Adicionalmente, para optimizar el logro de resultados institucionales se diseñó el sistema de monitoreo y seguimiento de proyectos, se hicieron propuestas para el SNIA. Se colaboró en el diseño de indicadores de desarrollo sostenible y también en la elaboración del Primer Informe Nacional sobre el Estado del Medio Ambiente, aun pendiente de publicación.

En este Sub-componente se cumplieron todas las tareas programadas y se lograron los objetivos, los problemas encontrados en la ejecución fueron los siguientes:

- i. Retraso en la contratación de consultores, sobre todo con los internacionales y en la compra de los equipos.
- ii. Problemas de autoridad y de coordinación entre los consultores del área SIG y el Coordinador del Componente, por una inadecuada acción y orientación en la Jefatura del Proyecto.

Sin embargo, los problemas mas importantes están relacionados con la sostenibilidad del Sistema en el MDS debido fundamentalmente a:

- i. Continuo cambio de autoridades<sup>12</sup>. Esto ocasionaba confusiones, a pesar de los esfuerzos de la UEP y del Coordinador del Componente para explicar cada vez el objetivo del sistema y su utilidad, había un gran desconocimiento del SNIDS y este hecho aunado a las practicas artesanales de gestión publica, ocasionaron muchas confusiones en la naturaleza y objetivos del sistema. Se pensaba, por ejemplo que el SNIDS era un laboratorio SIG solamente o la oficina informática para la preparación de presentaciones.
- ii. Falta de continuidad en la visión del sistema y acciones pendientes. Esto implica que hay todavía el riesgo de un cambio en la naturaleza y objetivos del sistema, todavía no se han generado ni acordado los servicios que debe prestar el SNIDS, las modalidades y los tipos de reportes internos, externos y restringidos, además falta completar la plataforma física. Mucho depende de donde se ubique el SNIDS, de hecho debiera depender del Despacho del Ministro ya que su accionar es transversal a todas las áreas del Ministerio.
- iii. Falta de presupuesto. Si bien el presupuesto plurianual del Ministerio considera el SNIDS como dependiente del Viceministerio de Planificación, no cuenta con una propuesta de mediano plazo para sus operaciones. A largo plazo el SNIDS debiera convertirse en un servicio descentralizado y auto-sostenible.

## **b) Sub-Componente Ordenamiento Territorial**

La planificación integrada y descentralizada del desarrollo articula lo estratégico, lo sectorial y lo territorial, para optimizar el uso sostenible de los recursos naturales y la ocupación racional del territorio en función de las potencialidades y limitaciones.

En ese marco, se ha desarrollado una base de datos con variables biofísicas y socioeconómicas, se han compilado y actualizado los mapas temáticos para el análisis territorial y se ha fortalecido el proceso de consolidación de las Unidades Político-Administrativas (UPAS). Se han reformulado los lineamientos de políticas de ordenamiento territorial y desarrollado la metodología de formulación de planes de ordenamiento territorial.

Se ha apoyado en la formulación y aprobación de la Ley de Ordenamiento Territorial, se han realizado muchos talleres de capacitación en todas las capitales de Departamentos y en muchos municipios, para la elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial (POT) y su incorporación en los planes departamentales y municipales de desarrollo. Se han desarrollado varios Planes Municipales de Ordenamiento Territorial (PMOT) y un Plan Departamental

---

<sup>12</sup> En un lapso no mayor a los dos años hubieron 7 Ministros de Desarrollo Sostenible y otros tantos Viceministros

de Ordenamiento Territorial (PDOT). Así que se puede afirmar que son elementos que orientan la inversión pública, sobre todo en el nivel descentralizado departamental y municipal.

La fortaleza y los logros del Componente hasta principios de la gestión 2003, se debieron a la voluntad política de las autoridades ejecutivas y mandos medios del MDS, principalmente del Jefe de Unidad, y por eso mismo a la continuidad de un excelente equipo técnico.

Los problemas estuvieron relacionados como en los otros casos con los atrasos en contrataciones y adquisiciones. El principal problema está vinculado con la sostenibilidad de los procesos en el nivel central, es decir, en el MDS. Se ha eliminado la Dirección de Ordenamiento Territorial y se ha reducido al mínimo el equipo técnico. Posiblemente se hayan asignado mayores recursos para la gestión 2005 y se reconsidere la importancia estratégica del ordenamiento territorial que además de tener una Ley específica, está mandado en la Ley de Medio Ambiente. En esta última etapa los cambios de autoridades y los recortes presupuestarios han afectado sensiblemente al Componente.

### **3. Componente Gestión Ambiental a) Sub-Componente Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y de Control de la Calidad Ambiental y b) Sub-Componente Cuencas y Forestal.**

#### **a) Sub-Componente Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y Control de la Calidad Ambiental**

Para la prevención y control ambiental se apoyaron la puesta en marcha y administración de los sistemas EIA y CCA bajo el enfoque de implementar la gestión descentralizada de la calidad ambiental, de acuerdo a la normativa vigente.

Se ha realizado el fortalecimiento de las Unidades Ambientales de las Prefecturas, los Gobiernos Municipales de las capitales de Departamento y de los sectores de industria, minera, energía y transportes, a través de acciones de capacitación en las temáticas ambientales, la realización de investigaciones aplicadas y la dotación de equipos de oficina y de monitoreo ambiental. Para la generación del Sistema Nacional de Capacitación y para la investigación se contó con el concurso de expertos y firmas consultoras nacionales e internacionales. Para el mejoramiento del marco regulatorio de calidad ambiental, se trató la adecuación a la Ley 1333 en el plazo previsto de 5 años. Se elaboraron reglamentos generales y sectoriales, se realizó la capacitación y se hizo una experiencia en Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) optimización, se realizaron 38 estudios para los niveles descentralizados y se desarrollaron sistemas de información en procesos de calidad ambiental, plan de corto plazo, implementación y norma de RICAM, de un reglamento sectorial, con procesos de consulta pública, propuesta de plan de atención de proyecto de alto riesgo ambiental y planes de contingencia, sistema nacional de capacitación en calidad ambiental.

Adicionalmente se realizaron acciones destinadas a la preparación del préstamo 1099, el proyecto financió la elaboración del Plan Operativo del Proyecto, durante dos años a su UEP, se les proporcionó equipos de computación y oficina, así como un vehículo. Se realizó el saneamiento simple de oficio (SANSIM) del área de influencia directa de la carretera, la delimitación del perímetro urbano, se compraron imágenes satelitales SPOT para la actualización de la cartografía, se elaboró el Plan de Manejo del Área Natural de Manejo Integrado (ANMI) OTUQUIS. La Jefatura del 929 a través de la asesora, apoyaron todas las acciones de preparación, de negociaciones y de aprobación del crédito en Parlamento.

De igual manera se elaboraron estudios para la Superintendencia de Recursos Naturales Renovables, las alcaldías de El Alto y Batallas y para el establecimiento de las unidades político administrativas.

Los problemas encontrados durante la ejecución fueron los siguientes:

Atrasos en contrataciones de consultores y equipos y atraso en los pagos

Atrasos en la contratación y realización de estudios de caso, los estudios fueron propuestos por las Unidades Ambientales de Prefecturas, Municipios y sectores y sus términos de referencia fueron no objetados por el BID entre finales del 99 y principios del 2000, con el cambio de especialista sectorial en el Banco todo el proceso se inicio de nuevo y eso justifico la contratación de dos expertos en seguimiento técnico en la UEP. Esta situación provoco que los productos se entregaran recién en el 2004, gracias a la colaboración del nuevo especialista sectorial del propio BID.

El SIEIA, también estuvo finalizado en el año 2000, pero el BID quito la no objeción para la compra de la licencia de uso debido a problemas internos que tuvo el BID con el especialista del momento. Al no contar con la licencia no se pudo utilizar el producto elaborado por una empresa de Panamá. El producto fue elaborado nuevamente con recursos del TGN por la firma INZAMAC el mismo que fue aprobado y desaprobado por diferentes autoridades del MDS. Lo cierto es que podríamos decir que el modulo de administración funciona bien y el modulo del cliente que tiene problemas de operación se puede ajusta. Hasta la fecha el asunto esta pendiente en el MDS y no se ha resuelto pese a la insistencia de la UEP, con diferentes Jefes, durante casi un año.

La asignación de recursos a otras actividades que no estaban programadas inicialmente como las de apoyo al 1099, no porque no constituya una acción importante, sino porque se dejan de hacer otras que si estaban previstas para el MDS.

En términos de efectos positivos, podemos decir que las unidades ambientales descentralizadas se han consolidado en gran medida gracias al BID 929 aunque la alta movilidad de funcionarios estatales produzca una memoria corta y hoy en día no se recuerde de donde provenían los recursos, los productos y sus consultores.

El despliegue en capacitación en calidad ambiental y en temáticas ambientales en general ha tenido efectos muy positivos, no importa si el sistema cambio de nombre o adopto otras modalidades, a modo de ejemplo hacen 9 años cuando inicio el proyecto cuando se decía “EIA” en las Prefecturas o municipios casi nadie sabía que se trataba, hoy se cuenta con una masa crítica de profesionales con experiencia en el área.

## **b) Sub-Componente Cuencas y Forestal**

El desarrollo del sector forestal constituye uno de los mas importantes potenciales de desarrollo sostenible, tanto en términos de uso sostenible en la industria maderera como, el uso de la biodiversidad (vida silvestre y recursos genéticos) como de servicios ambientales (ecoturismo, secuestro y fijación de carbono). En el marco del componente se diseñó y puso en marcha un laboratorio SIG junto con los programas PAFBOL, y BOLFOR para incorporar la base de datos forestales del MDS, se incorporó la información de coberturas forestales existente, se formularon tres programas para la aplicación de políticas en el sector y para la restitución del rol rector del MDS en el Régimen Forestal de la Nación: i) Programa de manejo de ecosistemas, ii) Programa de Monitoreo Forestal alerta temprana de incendios e inundaciones y iii) Programa de Fortalecimiento Institucional a la Dirección General Forestal del MDS.

En apoyo a la gestión ordenada de los recursos hídricos del país, en el ámbito de las políticas se elaboro una estrategia del Plan Nacional del Recurso Hídrico, Lineamientos para el Manejo Integral y Participativo de Cuencas, se hicieron propuesta para la Ley de Aguas y los reglamentos sectoriales del recurso y la creación de la Autoridad de Aguas. En el plano departamental se elaboro de la Cuenca del Río Yapacani y en plano bilateral se apoyo la el Plan Director de la Autoridad Binacional del Lago Titicaca (ALT) y se colaboro en cerrar el proyecto MACUCY transfiriendo el capital técnico y los activos fijos a la Prefectura de Santa Cruz. Se actualizo el mapa de cuencas y el de clasificación de tierras. Se han desarrollado talleres técnicos en gestión ambiental con énfasis en cuencas y forestal.

En el plano administrativo se tuvieron los mismos atrasos en la contratación de consultores y la dotación de equipos que todos los componentes.

Tanto forestal como cuencas contaron con un solo consultor a partir del la gestión 2001 y en la gestión 2003 prácticamente se habían cerrado.

Todos los productos generados en el componente forestal desaparecieron en el incendio y asalto ocurridos el año pasado por los conflictos sociales, afortunadamente se pudo rescatar la base de datos forestal que estaba en el SNIDS.

Los conflictos sociales generados por el agua en Cochabamba y liderados por la organización Coordinadora del Agua, provocaron una gran confusión entre la gestión del recurso y el precio del servicio por lo que el gobierno tomo la decisión de suspender el tratamiento de la Ley de Aguas y mantener un perfil bajo en la gestión del recurso, situación que continua hasta el día de hoy. Los productos de cuencas no desaparecieron en su totalidad.

El problema de mayor impacto en forestal tuvo que ver con la falta de voluntad política en diferentes gestiones de gobierno y del MDS para implementar con fuerza las políticas establecidas en el PGDES respecto al sector forestal, si así hubiera sido se habría potenciado el componente o por lo menos se le hubiera dado mayor sostenibilidad a los productos generados en el proyecto.

( ) Análisis de los Indicadores de Producto

<b>3.13. COMPONENTE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	
Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
3.13 Concluido el proceso de contratación de personal para la estructuración de la coordinación y de los equipos técnicos considerado en la reformulación.	23 consultores contratados para la UEP y 300 consultores para los Vice-ministerios de Medio Ambiente y de Planificación del MDS, las Unidades Ambientales de las 9 Prefecturas de Departamento y 10 gobiernos municipales de la ciudades capitales y los sectores minería, industria, transportes y energía y para el Instituto Nacional del Reforma Agraria (INRA), La Superintendencia de Regulación de Recursos Naturales Renovables (SIRENARE) Gobierno Municipal (GM) de La Paz, el Servicio Nacional de Areas Protegidas (SERNAP), el GM de El Alto,
3.14 Están siendo aplicados los sistemas y procedimientos internos de comunicación y toma de decisiones que fueran diseñados por	De los 30 productos diseñados inicialmente por el Consorcio y continuados por el Proyecto, actualmente se utilizan

el consorcio CHEMO-NICS/PARSONS/CAEM y desarrollados por el Proyecto	<p>El Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible (SNIDS) La Red Institucional en Calidad Ambiental (RICA)</p> <p>El sistema automatizado de personal, El sistema de monitoreo de proyectos, El sistema de control de la correspondencia.</p> <p>Hasta el año 2000 estuvo en vigencia el CIM (comité de implementación y monitoreo del Proyecto) como instancia para la concertación, el trabajo conjunto y la toma de decisiones de la Direcciones Generales del MDS.</p>
3.15 Se esta aplicando la operativización de la Ley de Medio Ambiente y de su Reglamento a través del diseño de instrumentos mas ágiles de gestión, generación de un sistema computarizado de manejo de fichas ambientales sectoriales	<p>Se han incrementado los reglamentos ambientales municipales, se ha colaborado con el RASIM, con reglamentos sobre cargas muertas, con la capacitación y aplicación inicial del Análisis de Impacto Regulatorio (AIR), se ha diseñado una estrategia de mejoramiento del marco ambiental regulatorio nacional. .</p> <p>Se ha elaborado una propuesta para el Sistema de Información de Evaluación de Impacto Ambiental (SIEIA), para la categorización de las fichas ambientales, que hasta el momento no ha sido finalizado ni aplicado. Otra propuesta para el SNIA sistema de información ambiental.</p>
3.16 Se han puesto en vigencia las normas y procedimientos administrativos que el Proyecto distribuyo a los beneficiarios	Se aprobó en el Parlamento la Ley de Ordenamiento Territorial y la ley de UPAS (Unidades Político Administrativas). Se aprobaron varios reglamentos municipales.
3.17 Se ha hecho efectiva la entrega de los vehículos, de los equipos de computación, mobiliarios y de los equipos de laboratorio de campo a las prefecturas, municipios y sectores, así como a la planta central del MDS.	Se entregaron 23 camionetas, 200 computadoras, 12 fotocopadoras, 23 escritorios, 23 libreros, 30 mesas de computadores y de reuniones, sillas, y 19 equipos de laboratorio de campo y equipos audiovisuales.
<p>Factores Responsables de la diferencia</p> <p>3.18 El primer diseño del SIEA fue elaborado en 1999 por una empresa panameña que contrato el consorcio, este sistema no fue aplicado porque no se pudo obtener la licencia de operación y el BID cancelo los recursos programados para este producto, por ello se programaron recursos de ocntrapart4e y se contrato a la empresa INZAMAC, que deberá finalizar el producto esta gestión.</p>	

<p align="center"><b>COMPONENTE SISTEMA NACIONAL DE INFORMACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE</b></p> <p align="center">Indicadores de producto</p>	
PLANEADO	LOGRADO
3.19 Adquiridos los equipos a nivel central y descentralizado y realizadas las consultorías para el diseño del sistema	Se compraron computadoras, impresoras, plotters, cableados, software especializado para SIG y para manejo de redes. Se realizo el diseño del SNIDS que fue concertado con los beneficiarios directos e indirectos, se realizaron cursos de capacitación, se instalaron los servicios de Internet en las

3.20 OT> Desarrollada la base de datos para el análisis territorial y elaboración de mapas temáticos a nivel nacional y descentralizado, confección de manuales y guías para el Ot a nivel departamental y municipal	UAs descentralizadas. Se inicio el diseño del subsistema de información ambiental SNIA.  Se diseñó e implemento el Sistema Nacional de información de ordenamiento territorial (SNIOT) con datos socioeconómicos e información geo-referenciada, se elaboraron 30 mapas temáticos, se elaboraron los lineamiento de política de Ot, los manuales y guías y se apoyo la elaboración, concertación y proceso de aprobación de la Ley de OT.
--	---

<b>COMPONENTE GESTIÓN AMBIENTAL</b>	
Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
3.21 Desarrollo el marco normativo para mejorar los sistemas nacionales de evaluación de impacto ambiental (SNEIA) y de control de la calidad ambiental (SNCCA), y adquiridos los equipos requeridos	Se adquirieron los equipos y se elaboraron muchos reglamentos municipales de control de la calidad ambiental y otros.
3.22 Realizados los estudios de cuencas	Se elaboraron los lineamiento de política, la estrategia para el ordenamiento de los recursos hídricos, para la implantación de la visión de manejo integral y participativo de cuencas. Se elaboro el Plan director para la cuenca del río Piraí, se transfirió el proyecto MACUCY a la prefectura de santa cruz. Se apoyo a una propuesta de la Ley de Aguas.
3.23 Desarrollados estudios y actividades forestales	Mapa forestal, mapa de áreas protegidas, mapa de monitoreo de incendios, estrategia de alerta temprana, apoyo a las ASL, laboratorio SIG ,propuesta de estrategia institucional, coordinación con otros proyectos, atención de conflictos sociales forestales.

<b>COMPONENTE PROMOCION DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	
Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
3.24 Concluido el diseño de propuestas sobre política educativa, de promoción participativa ciudadana y ejecutados los programas de comunicación social y concertación.	Estrategia de comunicación, elaboración y publicación de cartillas educativas, material científico, Componente suprimido.

<b>COMPONENTE EMERGENCIA LA PAZ</b>	
Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
3.25 El sistema de canalización de los ríos superficiales, subterráneos y	Se finalizaron seis obras y solamente quedo pendiente la obra del río Cho-

torreteras se ha mejorado	queyapu
Debido a que por tratarse de una obra subterránea se tuvo que esperar que pase la época de lluvias.	

() Identificación de los productos logrados

**3.26 Para el componente de Fortalecimiento Institucional los productos clave son la propuesta para la Red Institucional y en específico para la red de calidad ambiental, la estrategia para el mejoramiento del marco normativo ambiental boliviano, el diseño de la red de concertación, la capacitación en Análisis de impacto regulatorio**

**3.27 Para el componente Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sostenible**

- \*Información geo-referenciada incorporada al SNIDS (OT, Cuencas y Forestal)
- \*Creación del Subsistema de Seguimiento y Metadata del SNIDS
- \*Red de computación MDSP-SNIDS implementada
- \*Usuarios capacitados en redes, base de datos y SIG
- 35 mapas de uso y ocupación del territorio
- \*Diseño del Sistema de Información Ambiental (SNIA)
- \*Información de Calidad Ambiental integrada al SNIDS
- \*Información de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible sistematizada y disponible
- \*Generación de nuevas coberturas (Mapa de cobertura y uso actual del suelo escala 1:100.000)
- \*Transferencia de información temática y geo-referenciada a niveles departamentales y municipales
- \*Página Web del SNIDS disponible

**3.28. Para el sub-componente de Ordenamiento Territorial**

- \*Plan de Ordenamiento Territorial del Departamento del Beni y Planes de Ordenamiento Territorial de los Municipios de Totora, Padcaya, Rurrenabaque, Puerto Suárez, Puerto Rico Yotala
- \*Transferencia de información territorial a Mancomunidades
- \*Elaboración de mapas temáticos (estructura sociodemográfica y funcional del territorio, riesgos y vulnerabilidad, derechos de uso, UTAS, zonificación agro-ecológica, mapa de uso actual, de caracterización de conflictos de límites)
- \*Mapas para el HPIC II
- \*Guías Metodológicas para formulación de Planes de OT
- \*Capacitación en OT
- \*Apoyo en la formulación y aprobación de la Ley de OT y la Ley de UPAS
- \*Apoyo en la consolidación de UPAS
- \*Cartografía básica General
- \*SNIOT implementado
- \*Saneamiento de tierras del AID de la carretera Santa Cruz – Puerto Suárez



Lineamiento de política de Ordenamiento Territorial

propuesta para la identificación y priorización de mancomunidades municipales

15 mapas temáticos y mapa fisiográfico, de estructura demográfica y organización funcional del territorio, mapa de derechos de uso, áreas de riesgo y vulnerabilidad y de UPAs.

### **3.29. Para el Componente de Gestión Ambiental**

- \*Diagnósticos Ambientales Departamentales y Municipales

- \*Recursos humanos capacitados en gestión ambiental y calidad ambiental

- \*Elaboración e implementación del SIEIA

- \*Sistema de Control de la Calidad Ambiental, guías y manuales

- \*Estudios de caso en el nivel sub-nacional sobre contaminación.

- \*Apoyo en la elaboración e implementación del Programa de Protección Ambiental y Social de la carretera Santa Cruz- Puerto Suárez

- \*Planes de Acción Ambiental departamentales y municipales

- \*Informe Nacional sobre Medio Ambiente

- \*Instrumentos para la gestión forestal sostenible y para el manejo participativo de cuencas

- \*Red institucional de Calidad Ambiental

- \*Sistema de Información de Calidad Ambiental

- \*Evaluación Ambiental Estratégica de la carretera La Paz-Guayaramerín

- \*Elaboración del Plan Operativo para el Proyecto de Protección Ambiental y Social del Corredor Santa Cruz – Puerto Suárez.

- \*Plan de Manejo de Otuquis

### **3.30 Para el Componente de Promoción de la Participación Ciudadana**

Estrategia de Comunicación para el Ministerio de Desarrollo Sostenible

20 Publicaciones en temáticas de desarrollo sostenible

1 calendario con fechas de desarrollo sostenible

7 cartillas educativas

### **3.31 Componente Plan de Emergencia para La Paz**

Se han finalizado todas las obras excepto la del río Choqueyapu, tarea que ha quedado pendiente a la exclusiva responsabilidad del GMLP

### **Nivel de logro de los objetivos del Proyecto**

#### **Diferencias entre lo programado y lo ejecutado**

Diferencias entre los resultados planificados y los logrados en lo que se refiere a los componentes del Proyecto

Diferencias entre los resultados planificados y los logrados en lo que se refiere a los objetivos del Proyecto

Logró el proyecto algo importante que no se preveía? Explicar (efectos secundarios)

Cuán probable es que se logren los objetivos acordados del proyecto y de que estos sean sostenibles?

En su opinión, hay algunos objetivos del proyecto que se presenten el riesgo de nunca ser logrados y porqué?

¿Cuál fue la tasa de retorno?

## CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS, COMPONENTES Y SUPUESTOS ORIGINALES

A. Después de la aprobación del Proyecto se produjeron cambios importantes en los componentes objetivos y supuestos?

El Proyecto tuvo 4 Contratos Modificatorios. Dos de ellos modificaron los componentes y los objetivos. En el segundo contrato modificatorio se suprimieron, los incentivos económica ambientales y se cambio el nombre al Sistema Nacional de información para el Desarrollo Sostenible en el Tercer Modificadorio se incorporo el Componente de Emergencia de La Paz. Para el programa de emergencia de La Paz, se incorporaron otros supuestos.

B. Cumplimiento de las condiciones en materia de políticas

En términos de efectos de mediano y largo plazo, en cuanto a las políticas publicas, en el ámbito de la planificación del desarrollo sostenible, el proyecto ha aportado en la institucionalización del ordenamiento territorial como instrumento fundamental de la planificación, sobre a nivel descentralizado con el planteamiento de la Ley de OT, lineamientos de política y metodologías concertadas para la elaboración de los planes de ordenamiento territorial departamentales y municipales.

El Ministerio de Desarrollo Sostenible a través del proyecto ha permitido el desarrollo de acciones de efecto estratégico mas directo con las Prefecturas y Municipios, sentando las bases para la planificación ambiental con la elaboración de los diagnósticos y los planes de acción ambiental departamentales y municipales, con la capacitación en temáticas ambientales y de desarrollo sostenible que ha favorecido la consolidación de un gran numero de profesionales del área, situación que hacen 10 años no era ni siquiera parecida. Asimismo, se han formulado propuestas para el mejoramiento del marco regulatorio ambiental de Bolivia, se han elaborado reglamentos sectoriales y apoyado la formulación de Leyes, así como capacitado en metodologías eficientes, como el AIR para el diseño optimo de las normas.

Se ha diseñado un sistema de información altamente sofisticado para la toma de decisiones en desarrollo, medio y tierras y que contiene información socio—económica y también información geo-referenciada, actualizada. El MDS cuenta con un numero considerable de mapas de información temáticas y con instrumentos de gerencia publica para el mejor desempeño del MDS.

C. Clasificaciones del desempeño para el proyecto, para cada año de ejecución (con base en el ISDP)

## LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

### Diseño del Proyecto

A. 1. Fue realista la formulación de los objetivos originales del proyecto (cuando se aprobé el préstamo) En caso negativo, por que?

Los objetivos del Proyecto estaban bien diseñados correspondían al estado de avance en medio ambiente y desarrollo sostenible en Bolivia en ese momento y su proyección futura hacia una nueva institución como era el Ministerio de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, los aspectos débiles fueron los siguientes:

El tiempo programado de tres años para un monto de 23.0 millones de dólares resulta absolutamente insuficiente en un país con una cultura institucional de ineficiencia, excesiva burocracia, normativa pesada y con en algunos periodos con alta ingerencia política en los proyectos.

2. Fueron apropiados (esto es, necesarios y suficientes) los componentes originales del proyecto (cuando este se aprobó) para lograr los objetivos establecidos?

Si en general. El componente forestal, potencial efectivo de desarrollo para el país, no estaba priorizado en el Proyecto en términos de alcance y presupuesto y no se incorporo diversidad biológica para cumplir con el paradigma del desarrollo sostenible.

3. Los supuestos del proyecto fueron identificados y analizados de manera realista? Las condiciones del contrato de préstamo abarcaron esos supuestos, de manera adecuada para disminuir los riesgos? O se tomaron medidas, en el marco del diseño del proyecto para encarar los riesgos? Análisis de los supuestos del Proyecto.

Los supuestos relacionados con la voluntad política, y con la oportunidad en los desembolsos y las acciones fueron bien desarrollados. Los supuestos de ejecución eran débiles, hay que recordar que el marco lógico del proyecto fue elaborado recién en 1999

4. Fue adecuada la secuencia planificada de los componentes?

Si, pero las decisiones del Gobierno y del Banco respecto a las modificaciones presupuestarias y la incorporación de otras acciones exceptuando las de la emergencia de La Paz, no colaboraron a la consistencia del Proyecto y retrasaron su ejecución.

5. En el diseño del proyecto se evaluó de manera adecuada la capacidad institucional del organismo ejecutor y de otras instituciones o agencias que participaban en el programa?

Se sobreestimaron las capacidades.

6. Cuales fueron los aspectos del diseño del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o fracasos del mismo?

## B. Ejecución del Proyecto

1. Cuáles fueron los aspectos de la ejecución del proyecto que contribuyeron mas a los éxitos y o fracasos?

Para los logros alcanzados se pueden mencionar fundamentalmente tres cosas, la voluntad política del MDS, la cooperación del BID y la continuidad en los equipos técnicos y administrativos del proyecto. Hay dos momentos en el proyecto en el que se ve un avance, en 1999-2000 y en el 2002, porque hay voluntad política y continuidad en la Jefatura. En el primer periodo se afianzan los equipos técnicos y en el segundo se cuenta con el apoyo del MDS, se aumenta personal y se hacen contratos. La calidad de resultados es otro tema.

2. Si durante la etapa de ejecución del proyecto se produjeron problemas importantes ¿cuáles fueron los problemas y que medidas se tomaron para resolverlos? Tuvieron las medidas el impacto previsto?

Los problemas estuvieron relacionados fundamentalmente con los cambios continuos de autoridades, jefes de proyecto y también especialistas sectoriales del BID, esto afecto el progreso y la calidad de las acciones del proyecto. Hubo también, en ocasiones ingerencia excesiva del MDS en la toma de decisiones.

3. Fue satisfactoria la cantidad, calidad y oportunidad (timeliness) de los componentes ejecutados en comparación con las expectativas originales? En cuanto al Sistema Nacional de Planificación para el Desarrollo Sostenible y Ordenamiento Territorial, se puede decir que si, fueron satisfactorias sobre todo en calidad, la cantidad fue para Ot ya que ambas son no solo tareas son procesos de largo aliento, se cumplió en menor medida para gestión ambiental y en promoción el resultado fue pobre.

### **C. Desempeño del Prestatario/Ejecutor**

#### **1. Cuán acertado fue el desempeño del prestatario/ejecutor durante la etapa de ejecución del proyecto**

En nueve años, la ejecución del proyecto, ha tenido momentos diferentes, unos de mayor eficiencia y otros de muchos problemas. En general hubo muchos atrasos en el manejo administrativo financiero, y mucho desorden en esa área principalmente en el periodo 1996 hasta 1999 en que se inicia un proceso de regularización. No siempre hubo una adecuada gerencia, los instrumentos de gerencia como sistemas automatizados para el seguimiento del proyecto o para recursos humanos, no fueron utilizados, solo aquellos que impone la norma nacional como el SGP y el SISIN.

En cuanto a los consultores, al inicio la UEP operaba con 6 consultores el personal mínimo que no era suficiente para la envergadura del proyecto, por ejemplo, no existía la posición para el responsable de activos fijos, cuando el monto invertido es significativo, El penúltimo año, la UE, contaba con 23 consultores sin justificación.

Los productos generados por los consultores fueron en general utilizados, pero su utilidad de largo plazo se vio siempre afectada por el cambio de autoridades. En cambio los aportes de los consultores que apoyaron a la gestión corriente fueron muy importantes, porque ayudaron a generar institucionalidad en la gestión ambiental descentralizada y favorecieron la replicación de las experiencias aprendidas.

La relación interinstitucional tuvo un desempeño muy desigual, intermitentemente era bueno o se cortaba ya que el proyecto tenia una fuerte dependencia del tipo de autoridades que estaban en el MDS y de la capacidad negociadora de sus gerentes. En todo caso, el VIPFE apoyo siempre al Proyecto.

El proyecto, mejoró notablemente la capacidad institucional del MDS, pero si no se continúan las acciones el impacto será menor.

#### **D. Seguimiento del desempeño del proyecto por parte del Prestatario/ejecutor**

El seguimiento al desempeño del proyecto se realizó con el apoyo de un consultor internacional contratado para el efecto desde el año 2000. El experto Paul Dulin realizo este trabajo, además del seguimiento de cartera que es usual.

Realizo cinco misiones de supervisión externa, cuyos resultados más importantes señalan:

## E. Supervisión del Banco

El proyecto en general recibió un apoyo notable de parte del Banco el compromiso y la voluntad desde la gerencia del proyecto en la sede hasta la Representación y la mayoría de los especialistas, lo que hizo posible su ejecución y finalización. Al igual que con el ejecutor, en 9 años de proyecto, hubieron altibajos, algunos especialistas actuaron mas en función de la imagen negativa del proyecto que viendo objetivamente sus problemas y sus logros. Ya hemos señalado que el atraso también tiene que ver con el diseño del proyecto. Otros en cambio, al inicio y al final del programa actuaron con un gran profesionalismo y asumieron un compromiso.

## VI LECCIONES PRINCIPALES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS

La visión y los objetivos del proyecto fueron los adecuados, hay que tomar en cuenta que en general se tienen dificultades con los programas de fortalecimiento institucional porque los efectos son de mediano y largo plazo y no son tan evidentes como por ejemplo en proyectos de infraestructura.

Lo evidente es que, en países cuya institucionalidad es deficiente y hay una gran inestabilidad funcionaria en las diferentes administraciones de gobierno, los proyectos tienen que ser mas pequeños y con flexibilidad para enfrentar esos cambios. En general el fortalecimiento institucional para el MDS fue un disparador de procesos, si bien no tan eficiente ni con la calidad y oportunidad que se hubiera deseado.

Por otro lado, es importante que la UEP tenga el personal profesional adecuado y que se mantenga vinculado estrechamente al Ministerio.

Si el 929 hubiera encontrado una mayor continuidad en el MDS, los efectos hubieron sido mayores estos fueron contrarrestados por la falta de estrategias institucionales, los cambios de gobierno y autoridades y la poca capacidad gerencial y administrativa del gobierno.

En un contexto de alta dificultad y complejidad para la ejecución de un proyecto es muy importante, el liderazgo de las autoridades, del gerente y también del especialista sectorial.

El proyecto se ha enfrentado a muchos obstáculos por la imagen negativa que tenía, por lo que seria recomendable que se acordara previamente con el banco las metodologías de seguimiento y monitoreo y que la elaboración de los instrumentos de seguimiento del Banco exprese la realidad con indicadores mensurables y no solo la opinión del especialista.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.