



Project Completion Report



Programa de Recuperación Urbana
URUGUAY
Project Number: UR0112
Loan: 1094/OC-UR

Impreso en : 2005-10-05 17:17:43

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	10
2.2. Análisis de la implementación	14
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	14
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	16
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	19
2.3. Análisis de Sostenibilidad	19
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	19
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	21
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	22
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	24
Memorando del Ejecutor	26
3.1. Memorando del Ejecutor	26
Minutas del CRG	27
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	27
Anexos	28
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	28
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	28
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	29



Table of Contents

Anexo 2 - Ultimo ISDP	30
Anexo 3 - Información del LMS	30
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	30
Anexo 5 - Anexo Documental	30



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Revitalizar el barrio de La Aguada en Montevideo, a través del desarrollo de nuevas actividades económicas y culturales, capaces de atraer y retener población estable a dicho barrio.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa de Recuperación Urbana		
Número de Proyecto	UR0112	Modalidad	PESP
País	UR	Sector	DU
Fecha de Aprobación	1998-03-09	Fecha de Término	2005-09-18
Agencia(s) Ejecutora(s)	BANCO HIPOTECARIO DE URUGUAY		
Monto del Préstamo/CT Original	\$28,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$8,418,430.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$19,581,570.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$17,140,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$40,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1094/OC-UR	\$28,000,000.00	\$19,581,570.38	\$8,418,429.62

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	HECTORSA, RICARDOR, MARIATS, BEATRIZL
Nombre de los Especialistas en la Representación	HUGOD, SERGIOLD
Autor del Memorando del Banco	DEAMBROSI, SERGIO LUIS
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	El Prestatario no presentó Memorando
Posición del autor del memorando del ejecutor	

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)		• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	MI	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	PR	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	I	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	MI	• Desempeño del Banco (DB)	

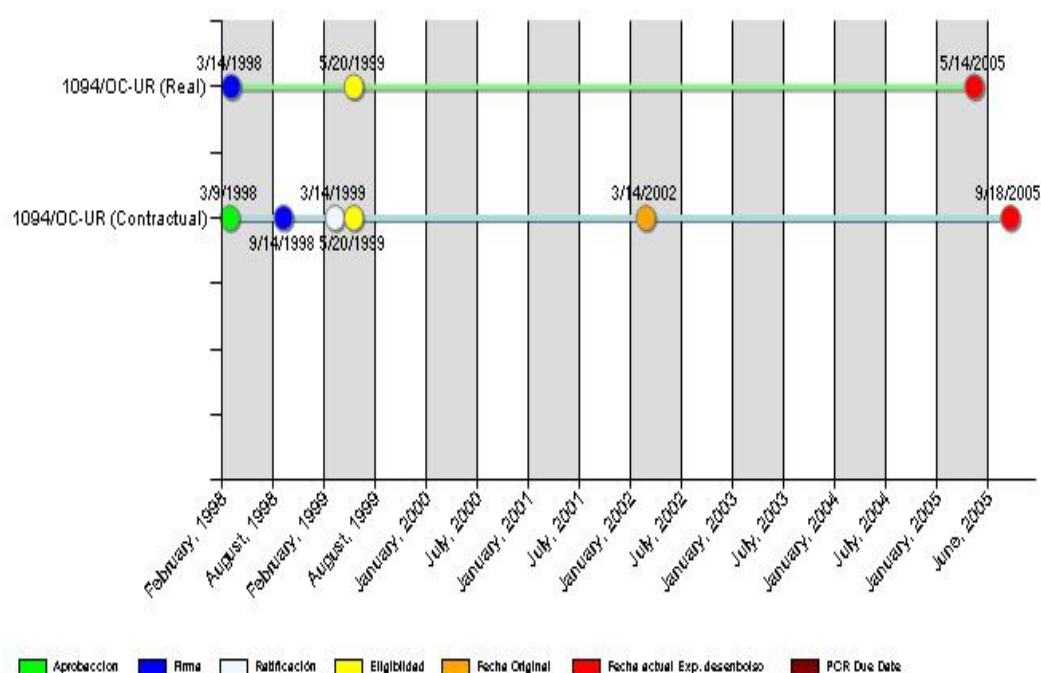


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.
U	U	U	S	U	U	U	U	U	U
H	H	L	H	H	L	L	L	L	L
P	P	LP	P	P	LP	LP	LP	I	I

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) : 10/2/1998

Fecha de Evaluación de Medio Término : 2/18/2002

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



■ ■

UR Estrategia de Pais

Actualización de la Estrategia de País



Revisión de Cartera del Sector



Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera



Ayudas Memoria Misiones Administr.



PCR - Anexo Documental





Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

A. El barrio de La Aguada, contiguo al centro de la ciudad y el puerto de Montevideo y desarrollado a partir de la influencia de la principal estación terminal de pasajeros del sistema ferroviario de la ciudad, se encontraba en 1998 afectado en general por su imagen de descuido, degradación edilicia y pérdida de valor funcional, habiendo sufrido el proceso de despoblamiento por migraciones internas hacia la periferia. El Gobierno Nacional se planteó la necesidad de revitalizar el área, mediante la ejecución de un programa de intervenciones público-privadas que denominó "Plan Fénix".

El barrio tiene una situación alejada de la zona residencial privilegiada por los hogares de mayores ingresos de Montevideo; como potencial localización de comercios, debe competir con centros comerciales ubicados en zonas de mayor popularidad entre los consumidores; en cuanto a localización de oficinas, debe hacerlo frente a otras áreas mas atractivas y que disponen de espacios con más modernas facilidades. Los estudios de mercado señalaban sin embargo que el potencial de desarrollo de La Aguada radica en su localización respecto al centro de negocios e instalaciones culturales y de entretenimiento en los alrededores. Concluían los estudios que debía aprovecharse el edificio de la Estación de trenes General Artigas (EGA), principal inmueble de interés patrimonial, arquitectónico e histórico en la zona, sus galpones y los terrenos ocupados por los patios de maniobra del ferrocarril, para combinar una variedad de usos (recreación, comercio, oficinas modernas y actividades económicas y de servicios vinculados) con el fomento de actividades culturales capaces de atraer y retener población estable, lo que significaría un incentivo para la recuperación y re-desarrollo del barrio.

Con ese objetivo, la estrategia de intervención se basó en la concertación entre los sectores público y privado, en la que la inversión de carácter público prevista (de montos relativamente menores) movilizaría recursos de inversión privada en el desarrollo inmobiliario, la renovación urbana y la conservación patrimonial del barrio. El beneficio principal que se esperaba del proyecto provendría de la valorización que ocurriría en función de la mayor y mejor utilización comercial y cultural de los espacios, revirtiendo su deterioro.

En ese contexto, el Proyecto preveía diversos componentes: en primer lugar, el financiamiento de la rehabilitación inicial y puesta en valor de la EGA. Se harían las inversiones mínimamente necesarias para preservar el casco de la estación y prepararla para su puesta en concesión y la venta de los terrenos adyacentes, incluyéndola construcción de una nueva terminal de pasajeros, más moderna y funcional. Estas inversiones se justificaban estratégicamente como señal concreta de compromiso del sector público para recuperar el edificio y abrir oportunidades para su operación privada comercial. Para la ejecución de este componente, el proyecto contempló la creación de la Sociedad Anónima de Desarrollo Urbanístico Fénix (SADUF), en el ámbito privado y vinculada al Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) como único socio, quien detentaría la totalidad del capital accionario, inicialmente formado por el aporte del predio de EGA que resultaría de su compra a la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE). Se esperaba que la SADUF, actualmente en proceso de liquidación, asegurara la cooperación y coordinación entre los diferentes actores involucrados.

Se financiaría además el mejoramiento de la infraestructura básica del barrio, lo cual desde el punto de vista urbanístico serviría para la atracción de actividades comerciales y residenciales que generarían un patrón de ocupación del suelo y activos inmobiliarios más eficientes en el área. Comprendería la readecuación de plazas y parques públicos, la repavimentación,



reacondicionamiento y señalización de calles y la reparación de servicios básicos de agua potable y saneamiento, inversiones que permitirán mejorar la integración urbana de la EGA con el resto de la ciudad y contribuirían a revertir el deterioro de la calidad ambiental del entorno. SADUF debía coordinar la ejecución de este componente con la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM). Complementariamente, y con el objeto de consolidar un "corredor cultural" que uniría La Aguada con el centro de Montevideo, se incluyeron inversiones necesarias para el equipamiento especializado para espectáculos musicales y teatrales en las salas del nuevo Centro Cultural y de Espectáculos del SODRE (Servicio Oficial de Difusión, Radio, Televisión y Espectáculos, organismo público responsable de la preservación y generación de información y difusión de la cultura general en Uruguay). Al momento de formular el Programa, el edificio se encontraba en construcción, con un avance de aproximadamente 85% en cuanto a obra civil, quedando pendiente principalmente la adquisición e instalación de los equipos generales y especializados; su terminación estaba programada para septiembre de 1999, menos de dos años con posterioridad a la aprobación del programa. También se previó asistencia técnica dirigida a formular la estrategia de gestión del complejo, centrada en el análisis de las mejores alternativas para financiar y promover la programación de eventos, con el objeto de tener una gestión conjunta pública y privada eficiente del patrimonio cultural en el área.

Al cabo de sus 7 años de lenta e insatisfactoria ejecución, el Programa se cierra sin haber cumplido sus objetivos. Mas allá de la debilidad institucional, de gestión, operativa, administrativa y de coordinación, tanto del Prestatario como de los Ejecutores, que resultaron en innumerables y constantes problemas, el Programa se vio afectado por un contexto de aguda recesión económica y generalizada caída de inversión inmobiliaria. Dado que el éxito del Programa dependía de promover la participación privada en la explotación comercial y cultural de este edificio y la consecuente inversión inmobiliaria en la zona, en ausencia de respuesta por parte del sector privado el Gobierno decidió, hacia fin de 2002, cancelar los recursos y no avanzar con las otras inversiones públicas de infraestructura, continuando sólo con el equipamiento del complejo cultural del SODRE. De esta forma sólo se realizaron las obras mínimas de reparación de la estación y construcción de la nueva terminal de pasajeros, las cuales tienen cierto valor independientemente, pero al menos no se gastaron recursos que eran prioritarios para otras actividades en el marco de la crisis. Finalmente, los límites impuestos por el propio Gobierno a la asignación de recursos por restricciones financieras y la incapacidad del Ejecutor, tuvieron como consecuencia que tampoco se concluyera el equipamiento del centro cultural del SODRE dentro de los plazos del Programa.

A continuación, el análisis detallado siguiendo el formato del Informe de Terminación de Proyecto.

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- 1. Condiciones mejoradas para comenzar a atraer inversión privada al barrio La Aguada.

Planificado

- 1.1 Fachada y techumbres de la ex-estación de trenes "EGA" recuperadas al 10/11/1999.
- 1.2 Normativa urbanística y Ordenanza edilicia atrayente para el sector privado definida al 1/9/1998.

Logrado

- 1.1. Recuperación de fachada y techumbre de la EGA completada en diciembre de 2000.



1.2 Cumplido: plan especial para La Aguada aprobado por la Intendencia Municipal de Montevideo, en septiembre de 1998.

Análisis

1.1: Componente completado satisfactoriamente, con cierto atraso en el cronograma (la recuperación de la EGA estaba originalmente prevista para inicio de 1999).

1.2: El Plan Especial ("Plan Fénix") se incluyó en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de la Intendencia. Contempla características del espacio público y normas urbanísticas y de edificación que regulan las inversiones privadas en el área de La Aguada (entre otros, una mayor altura permitida para los edificios), aspectos que se consideran adecuados para la promoción del desarrollo del barrio.

- 2. Condiciones establecidas para la concesión y venta al sector privado del edificio de la ex-estación de trenes ("EGA") y de su playa de maniobras.

Planificado

2.1 Llamado público para la concesión/venta de ex-estación de trenes "EGA" realizado al 28/10/1998.

2.2 Nueva Terminal de Trenes para Pasajeros iniciada al 31/12/1999 y construida al 30/6/2000.

2.3 Obras de readecuación de infraestructura ferroviaria y vial en la zona de la nueva estación, realizadas al 30/6/2000.

2.4 Nuevas oficinas para la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE) iniciadas al 30/3/00 y completadas al 31/3/2001.

Logrado

2.1. No obstante que el proceso de concesión/venta de la "EGA" y sus terrenos fue llevado a cabo y el contrato con el adjudicatario se firmó en septiembre de 2001, sus términos no se hicieron efectivos ya que no se completó con la toma de posesión de los inmuebles.

2.2. Completado: Nueva Terminal de Trenes de Pasajeros en operación desde agosto de 2002.

2.3. Completado: playa de maniobras de la nueva estación en operación desde marzo de 2003.

2.4. Sub-componente reestructurado; fue finalizado, siendo AFE relocado en febrero de 2003.

Análisis

2.01: El proceso a través del cual el edificio de la EGA sería concedido y los galpones y terrenos de la ex - playa de maniobras vendidos al sector privado para su recuperación y explotación, fue realizado con muchas demoras (el indicador original contemplaba tener los contratos firmados en el primer semestre de 1999), tuvo innumerables inconvenientes, y finalmente no pudo hacerse efectivo en los términos contractuales, como se explica a continuación.

Probablemente ya se percibían signos de creciente desinterés del sector privado por participar del proceso: mientras que durante la preparación del proyecto, en abril de 1997, en un taller organizado en Montevideo por el BHU y el Banco para promover las características generales y el potencial de desarrollo del Programa, la respuesta había sido muy favorable (más de doce grupos privados internacionales y de la región presentaron ideas para rehabilitar y desarrollar comercialmente la EGA), en una consulta de mercado realizada un mes antes de la convocatoria (octubre de 1998) para acordar documentos del llamado atractivos, sólo participaron dos consorcios; cuando finalmente se realizó la apertura de ofertas, en abril de 1999, un único oferente presentó propuesta. El proceso se adjudicó en septiembre de aquel año.

La falta de competencia real en la selección de propuestas también puede considerarse un factor importante. En particular, se destaca que llevó dos años en firmar los contratos con la empresa adjudicataria, demora que obedeció a la dificultad en negociar el contenido del contrato, la discusión y ajustes del proyecto técnico (que parecía ser en cierta medida sobredimensionado para el mercado de Montevideo en el contexto de aquellos años), así como el trámite de aprobación ante la Intendencia Municipal y la Junta Departamental de Montevideo, en un período en que tuvieron lugar las campañas electorales y los cambios en los gobiernos nacional y departamentales, y habiéndose aprobado con posterioridad a la presentación del proyecto normas que regulan la instalación de nuevas grandes superficies comerciales en la ciudad.

La firma de los contratos se produjo recién en septiembre de 2001, cuando comenzaba a profundizarse la recesión que desembocó en la crisis económica de mediados de 2002. En este contexto, y acompañado por



una actitud permisiva por parte del Ejecutor, disminuyó el interés de la empresa, no obstante haber logrado negociar reducciones en los niveles obligatorios y plazos de inversión.

A todo ello se agregó que la empresa AFE se negaba a desalojar sus oficinas de la EGA, estando el inicio de acciones por parte del contratista condicionada a la entrega del edificio totalmente libre, lo que SADUF recién logra en febrero de 2003.

En 2004, y dado que el adjudicatario no tomó posesión de los inmuebles para proceder a la realización de las inversiones acordadas, SADUF decidió pasar a la instancia judicial solicitando la rescisión del contrato con ejecución de las garantías. Hasta la preparación de este informe, la justicia no se ha expedido al respecto.

2.2 y 2.3: La obra de la nueva terminal de trenes fue comenzada en 1999, concluyéndose en abril de 2002 (el indicador original establecía que estuviera construida al 1/9/99). Las obras de readecuación de infraestructura (playa de maniobras de la nueva estación) se concluyeron en agosto de 2002 (indicador original: realizadas en julio de 1999), poniéndose en funcionamiento provisoriamente en marzo de 2003. Se completó con detalles de señalización y monitoreo recién en diciembre de 2003.

2.4: El personal administrativo de AFE operaba desde instalaciones en la EGA, por lo tanto las oficinas debían ser relocadas para otorgar el predio en concesión; el indicador original contemplaba que las nuevas estuvieran completadas al 15/5/2000. Inicialmente, el proyecto de la nueva estación terminal contemplaba un sector del edificio con este objeto; en diciembre de 2001 se decidió reducir el costo de esa obra en construcción eliminando el sector para nuevas oficinas. Finalmente, luego de negociaciones con AFE, SADUF financió la readecuación parcial de otro edificio existente propiedad de AFE para su uso como oficinas, concretándose el traslado en febrero de 2003.

- 3. Infraestructura urbana del barrio "La Aguada" mejorada (incluye mejoramiento de calles, saneamiento, iluminación, mobiliario urbano y arborización, semaforización y señalización, reparación de aceras, reacondicionamiento de plazas y parques públicos) .

Planificado

3.1 Dieciocho calles y sus correspondientes aceras, reparadas o reacondicionadas, iluminadas y señalizadas, así como la creación o reacondicionamiento de dos plazas (Cinco Esquinas y Palacio Legislativo), al finalizar la ejecución del Programa, siguiendo un cronograma de ejecución de ocho "paquetes" licitatorios, que terminaría de ser coordinado con la IMM antes del 20/11/99.

Logrado

Componente no ejecutado.

Análisis

Con el objeto de mitigar el riesgo de una posible ausencia de respuesta por parte del sector privado, se condicionó el inicio de la licitación de las obras de mejoramiento de infraestructura urbana a la concesión / venta del edificio y terrenos de la EGA, condición especial previa para el desembolso del componente. Los retrasos en la adjudicación y firma de esos contratos, así como el cambio de prioridades del Gobierno municipal en cuanto al alcance de las obras (prefirió priorizar obras de saneamiento y drenaje y eliminar otras previstas de equipamiento urbano), fue postergando el inicio de este componente.

Tras un largo proceso de negociaciones, en 2002 SADUF e IMM acordaron el plan y calendario de ejecución de obras y avanzaron en tareas preparatorias para las licitaciones, hasta su paralización en septiembre de aquel año. Entre las medidas adoptadas frente a la profunda crisis macroeconómica, el Gobierno estableció restricciones de gasto, que significaron reducción de inversión y ajustes en la mayoría de los programas en ejecución aún con financiamiento externo. Para este proyecto en particular, en noviembre de ese año decidió cancelar los recursos del Préstamo correspondientes a este componente y continuar exclusivamente con las actividades relacionadas con el SODRE. De esta forma, sólo se realizaron las obras mínimas de reparación de la estación, tal como el supuesto adoptado en el diseño del proyecto en el caso que no se concretara la inversión privada.

- 4. Dos nuevos centros culturales (Estación de trenes "General Artigas" y Complejo Cultural del SODRE)



equipados y administrados en forma sustentable, según técnicas modernas de gestión cultural, incluyendo la participación de organizaciones privadas.

Planificado

- 4.1 El complejo cultural del SODRE cuenta con una estrategia de gestión cultural diseñada y aprobada al 30/4/00.
- 4.2 La totalidad de los gerentes contratados para la administración del complejo cultural del SODRE se encuentran capacitados para tal tarea antes del 31/12/00.
- 4.3 El equipamiento para el complejo cultural del SODRE (maquinaria escénica, pisos y revestimientos especiales, equipos de sonido, iluminación y acústica, pisos y revestimientos especiales, mobiliario y control de incendio y seguridad) se encuentra instalado al finalizar 2000.
- 4.4 El centro cultural de la ex-estación de trenes " EGA" , de aproximadamente 4.300 metros cuadrados, ha sido instalado en el primer trimestre del 2001.

Logrado

- 4.1. "Estrategia de Gestión Cultural" formulada por una firma consultora, en julio de 2000. No obstante, las recomendaciones del estudio no han sido implementadas.
- 4.2 No ejecutado.
- 4.3. Ejecutado parcialmente. Se concretó la adquisición e instalación de algunos equipos, pero otras fracasaron o no se completaron.
- 4.4. No ejecutado.

Análisis

4.1 y 4.2: El modelo de gestión del complejo cultural fue preparado por una firma consultora, con retraso de aproximadamente un año respecto de lo previsto originalmente (marzo de 1999); esto significó el consecuente retraso en el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso del Programa. No obstante, y con el argumento que el nuevo centro cultural no estaba terminado, las autoridades del SODRE asignaron muy poca prioridad al análisis de la propuesta de gestión, su aprobación e implementación de las recomendaciones del estudio. Por otra parte, no contrataron gerentes especializados, debido a la falta de recursos, los que asumirían la responsabilidad de seleccionar el personal del complejo y plantear una propuesta específica para su capacitación, por lo que esta actividad tampoco fue ejecutada.

4.3 El SODRE ha demostrado una extrema debilidad gerencial y administrativa e inexperiencia para llevar adelante los procesos de adquisición e instalación de equipamiento del complejo en construcción, sumado a la relativa sofisticación del equipamiento a comprar. Las licitaciones sufrieron reiteradas dilaciones e interrupciones, y en algunos casos debieron ser anuladas y reiniciadas; hubo constantes reprogramaciones de los contratos una vez éstos firmados, generalmente obligadas por las limitaciones presupuestales impuestas desde el Gobierno o por inadecuada administración.

Finalmente (la primera adjudicada recién en diciembre de 2001) se concretó la adquisición e instalación de algunos equipos (maquinaria escénica, estructuras bajo escenario, sistemas de puentes), pero otras fracasaron (suministro de butacas) o aún no se completaron (puentes de escenario y proscenio, plataforma de asientos, elevador de orquesta, piso de escenario, luminarias escénicas).

Por otra parte, dentro del mismo contexto de recesión económica y por motivos de no asignación oportuna de recursos e inadecuada administración del contrato de construcción de la obra civil, la terminación del edificio, habilitación e inauguración del complejo (no incluida en el financiamiento) fue alternativamente detenida y postergada en forma sucesiva desde la fecha estimada inicialmente (fin de 1999) y aún no se concreta.

Los recursos de préstamo remanentes, todos para este subcomponente del SODRE, fueron cancelados por el Gobierno recientemente asumido, una vez cumplida la fecha de último desembolso del Programa, y el Prestatario comunicó al Banco su decisión de completarlo con recursos del presupuesto nacional.

4.4. El Centro cultural en la EGA debía ser instalado por la empresa concesionaria del inmueble, como inversión privada; dado que dicha concesión no fue finalmente concretada, esta actividad no fue ejecutada. Hacia el final del proyecto, y una vez que confirmó que el concesionario no cumpliría su contrato, con el objeto de compensar parcialmente los costos que le ocasionaba el mantenimiento de las instalaciones de la EGA, la SADUF intentó llevar a cabo en forma temporal , a través de un promotor privado individual al que cedió el uso del edificio en forma directa, algunas actividades comerciales (bares y restaurantes) y de eventos artísticos (recitales de música y exposiciones de pintura), sin mayor suceso; al poco tiempo, estas



actividades también terminaron.

- 5. Condiciones establecidas para el relacionamiento interinstitucional necesario para la ejecución del Programa.

Planificado

- 5.1 Convenios interinstitucionales BHU-IMM, BHU-SODRE y BHU-SADUF firmados 30/11/98.
- 5.2 Una reunión mensual mínima entre los equipos técnicos delegados (BHU, SODRE, SADUF), con remisión de acta, recomendaciones o informes técnicos a las autoridades.
- 5.3 Equipo técnico de trabajo por parte de IMM, AFE y SADUF designado al 1/6/98.

Logrado

Parcialmente cumplido: convenios interinstitucionales firmados; se constituyó el equipo técnico de trabajo, pero las reuniones programadas no se realizaron en forma periódica y sistemática.

Análisis

Estas actividades fueron incorporadas explícitamente en el ISDP como componente (en abril de 1999) para que el Prestatario y los Ejecutores prestaran especial atención a la relación interinstitucional, de manera que instrumentaran mecanismos operativos explícitos de coordinación que se entendían cruciales para el programa, entendiéndose que muchos de los retrasos de la ejecución derivaron de deficiencias en este aspecto.

Se cumplió con el requisito de firma de convenios interinstitucionales (con cierta demora en el caso del firmado con la IMM), los que constituían una condición previa al primer desembolso. Pero los equipos técnicos formados y los instrumentos de coordinación utilizados no resultaron eficaces, ya que el BHU, quien como Prestatario era responsable de coordinar las reuniones con sus unidades ejecutoras, no prestó suficiente prioridad a la administración y seguimiento del proyecto, descargando esta actividad en SADUF.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Edificio de la ex estación de trenes General Artigas refaccionado y, junto a los terrenos de la playa de maniobras, aptos para el desarrollo de actividades que podrían atraer al sector privado.
- Ordenamiento urbanístico del barrio vigente, atrayente para el sector privado y adecuado para la promoción del desarrollo del área.
- Nueva estación terminal de trenes de pasajeros operando, adecuada a la nueva realidad del sector ferroviario uruguayo.
- Parte del equipamiento del complejo cultural del SODRE instalado.

■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo



Revitalizar el barrio de La Aguada en Montevideo, a través del desarrollo de nuevas actividades económicas y culturales, capaces de atraer y retener población estable a dicho barrio.

Al finalizar el Programa en el barrio La Aguada se habrá producido (con respecto a 1996):

- i) un volumen de inversión inmobiliaria privada igual o superior hasta en 50% a la inversión pública realizada por el Programa en el barrio.
- ii) una valorización de los terrenos y viviendas del barrio (mayor al 50% y al 20%, respectivamente)
- iii) un flujo anual de espectadores que asisten a eventos culturales en la EGA y en el complejo del SODRE, que supere los 90.000 y 275.000 espectadores, respectivamente.

■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

A. De acuerdo a las conclusiones del estudio "MEDICIÓN DE INDICADORES DE IMPACTO EN LA AGUADA" (ver Anexo documental 5.1), realizado en diciembre de 2003 por un consultor contratado por el Banco, se registraban a esa fecha los siguientes valores de los indicadores de objetivo de desarrollo:

- i) Volumen de inversión inmobiliaria privada en relación a la pública: se registra disminución de inversiones en comercio y producción (la superficie total destinada a estas actividades disminuyó 11.86% respecto de la línea de base, 1996); disminución de inversiones habitacionales (la superficie de suelo destinada a viviendas descendió 6%, sólo 220 m2 construidos en el período); disminución de tasa de empleo, por empresas y oficinas que abandonaron el área); disminución de población residente en el área, ya que si bien disminuyó la superficie de terrenos baldíos, aumentó la superficie de locales desocupados). Considerando una inversión pública del Programa de \$ 17,1 millones (incluyendo compra de terrenos, etc) y una inversión privada total en el entorno de \$ 2,0 millones, significa una proporción de 11.7%, frente al 50 % esperado. Si como parte de la inversión pública se considera la realizada por el Banco Hipotecario BHU, que implementó créditos comerciales para inversores inmobiliarios en la zona y ejecutó proyectos de construcción de viviendas a través de promotores privados, con su financiamiento, por unos \$ 16,9 millones, la relación baja a 5,8%, y si además se toma en cuenta también el edificio "Torre de las Telecomunicaciones", de la empresa estatal ANTEL, baja a una proporción del 1.3%.
- ii) Valorización de viviendas y terrenos: en general, a diciembre de 2003 habían depreciado su valor. Al alza inicial de precios de propiedades provocada por el comienzo del programa, por la publicidad realizada, siguió un descenso de los valores de las propiedades desde el segundo cuatrimestre de 2000. Antes de la crisis económica de 2002, las propiedades se habían depreciado en el entorno del 15%, y luego de ésta se situaron en un 40% de su valor en 1998. Con el período de recuperación económica es de suponer un alza en los precios de las propiedades, pero no se cuenta con datos actualizados.
- iii) Al no haberse establecido el centro cultural al que estaría obligado el concesionario de la EGA, y no terminarse las obras ni habilitarse el Complejo SODRE, no se han desarrollado actividades culturales en el área.

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

A. No se identifican efectos intermedios ni impactos iniciales logrados por acciones del programa.

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

A. El hecho de disponer del edificio de la EGA restaurado y varias hectáreas libres en el área, permitiría ofrecer al sector privado su explotación cuando existan oportunidades atractivas para la inversión y desarrollo urbanístico, lo que se identifica como un futuro efecto que se espera obtener a partir de los escasos productos completados.



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

- A.** Se considera que para lograrse el propósito perseguido y no alcanzado hasta ahora por el proyecto, a futuro deben darse las condiciones favorables que ya se habían identificado como supuestos durante la ejecución del Programa.
- En principio el ritmo recuperación de la economía y crecimiento del país debe mejorar o por lo menos mantenerse, de manera que se cree un ambiente propicio para el desarrollo de la inversión y se mitigue el riesgo relacionado con la posible ausencia de respuesta de parte del sector privado. Esta es la única posibilidad para que exista una masa crítica de promotores inmobiliarios interesados en rehabilitar y desarrollar comercialmente y culturalmente los predios y el edificio de la estación de trenes General Artigas.
- Otra condición a cumplirse es que las regulaciones sobre el uso del suelo en la zona del proyecto se mantengan o vuelvan menos restrictivas a las propuestas que reflejen el interés de los privados, teniendo en cuenta que la capacidad de absorción del mercado inmobiliario montevideano para espacios residenciales y comerciales es modesta, pero sería suficiente para responder a nuevas oportunidades de desarrollo del área. Si continua el interés de la IMM en la rehabilitación del barrio, debe contribuir con la definición de estímulos a la inversión privada en la zona. En un contexto económico favorable debe existir la decisión del BHU de retomar el proceso de concesión y venta de la EGA, o al menos cederla para que otra organización de encargue de la estrategia. Mientras tanto, debe procederse al mantenimiento de los edificios reparados en condiciones aptas.

■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A.** No se observan inequidades de beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población por razón de género, localización, origen étnico, nivel de ingreso u otras razones.

■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A.** Probablemente se haya producido un deterioro de la imagen urbana de la zona inmediata a la Estación Central, generada por la incertidumbre sobre el futuro de la Estación, y por el actual aspecto de la misma, al encontrarse desocupada y sin actividad. Ha generado un descreimiento en el sector privado, difícil de revertir.
- Por otro lado, se ha generado cierta oposición al proyecto, fundamentalmente de un sector de la comunidad, organizada en una agrupación en defensa de la EGA como terminal de trenes, con presencia en los medios de comunicación, centrada en el argumento que el cambio de estación redujo la cantidad de pasajeros. Esta resistencia se suma a la de los funcionarios de AFE que siempre vieron al programa como una amenaza para su fuente de trabajo.

■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

- A.** La estrategia de País del Banco se centraba, durante la ejecución del proyecto, en apoyar al Gobierno en promover la expansión de la inversión como motor del crecimiento. Su participación en el Programa le permitiría contribuir a promover la inversión privada en el esfuerzo de conservación del patrimonio y recuperación del área urbana central de Montevideo, con miras a lograr un uso más eficiente de ese patrimonio y mejorar el funcionamiento de dicha área. Lamentablemente, los escasos resultados del proyecto no han contribuido al logro de las metas establecidas en dicha Estrategia del Banco.
- Por otra parte, el Gobierno había propuesto la operación como una prueba piloto para considerar una etapa posterior del Programa que comprendería la rehabilitación y equipamiento de bienes inmuebles patrimoniales ubicados en otras cinco ciudades del interior, dependiendo de la comprobación del éxito de la estrategia de participación privada adoptada para el Programa. En vista de los resultados alcanzados, esta idea fue finalmente desechada.

■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

- A.** Este programa fue contemporáneo a los procesos de recesión y crisis económicas regionales entre 1999 a 2002, que desembocaron en la profunda crisis del sistema bancario y consecuente



devaluación de moneda en Uruguay de julio de 2002. El Ejecutor fue adaptando su estrategia a medida que se producía este cambio de contexto en que se implementaba el proyecto en relación a las condiciones en que el mismo había sido formulado.

En principio, no reaccionó a tiempo al detectar una merma en el interés por parte del sector privado por participar de la convocatoria para la concesión de la EGA, aunque luego negoció con el adjudicatario y aprobó cambios en la oferta técnica del proyecto presentado, que podría haber quedado sobredimensionado de acuerdo a la realidad de ese momento, y reducciones en los niveles de inversión que se le exigía y los plazos.

También contempló la reducción de la inversión pública eliminando el edificio proyectado para AFE y cambios en los proyectos de infraestructura del barrio. En cuanto al SODRE, se previó que los recortes de presupuesto podrían ir asociados paralelamente a habilitaciones parciales del complejo por salas independientes y con menores costos de detalles de confort o lujo en la terminación del edificio, aunque esta estrategia tampoco pudo ser implementada.

Finalmente, al dar el gobierno prioridad al fortalecimiento del sistema bancario para salir de la crisis y a la aplicación de políticas sociales de emergencia frente a otros gastos, se cancelaron los recursos para las obras de infraestructura, lo que en la práctica significó el cierre del proyecto.

■ ■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

- A.** En la medida que no se lograron los beneficios del programa, carece de sentido su evaluación económica ex-post o real.
La evaluación ex-ante comprendió la viabilidad conjunta de las inversiones privadas y públicas para la rehabilitación del barrio, y consta en el Informe de Proyecto.

■ ■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A.** N/A.

■ ■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME) ☐ Efectivo (E) ☐ Poco efectivo (PE) ☒ Inefectivo (I)

- A.** La perspectiva de desencadenar un proceso de inversiones inmobiliarias privadas en el barrio en el corto y mediano plazo, se vio jaqueada por la recesión económica que acompañó la ejecución del Programa, en un marco de bajo dinamismo del sector inmobiliario en Montevideo y la ausencia de respuesta de parte del sector privado; las pocas acciones concretadas por el proyecto no han resultado en estímulo suficiente para el logro del objetivo de desarrollo.
El principal factor explicativo sería la fuerte caída de la demanda de espacios para construcción de oficinas, locales comerciales y residencias como consecuencia de la prolongada recesión que se comenzó a insinuar a fines de 1999 y que se profundizó con la crisis financiera ocurrida a mediados de 2002; ello se reflejó en prácticamente una paralización de la inversión inmobiliaria en el país y en particular en Montevideo.

■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación



1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.** A pesar que el proyecto tenía coherencia programática (identificó claramente los productos a desarrollar y los beneficios esperados, en base al análisis de problemas y la estrategia de intervención), los indicadores de impacto y metas del marco lógico no se expresaron en términos de cantidad y plazo de manera de facilitar su seguimiento. En efecto, el primer ISDP sólo incluyó el siguiente indicador: "Incremento de actividades económicas y residenciales en el área pericentral; a. surgimiento de nuevas actividades económicas y culturales; b. cambios de uso del suelo; c. disminución de propiedades/predios vacantes o desocupados."
- Sin embargo, y calificando el plan de monitoreo como aspecto positivo, el Programa reconoció esta carencia y previó que la firma consultora que realizaría el seguimiento externo del programa incluyera la recopilación de información para la medición de los indicadores de impacto. En el diseño se dejó como guía un cuadro con algunos indicadores recomendados. A propuesta del consultor, la decisión fue adoptar los siguientes indicadores, cuyo seguimiento se informaba en los ISDP: al final del programa, respecto de 1996, el volumen de inversión inmobiliaria privada en el barrio igual o superior a la pública hasta en 50%; la valorización de terrenos y viviendas, mayor al 50% y 20%, respectivamente; y el flujo anual de espectadores a eventos culturales superior a 90.000 en la EGA y 275.000 en el SODRE.
- Otros factores negativos fueron el Plan de adquisiciones y el Calendario de inversiones, producto de una estimación relativamente optimista del Programa, con características complejas y novedosas para el país, considerando las dificultades propias de un proceso de concesión y venta de inmuebles y terrenos. Como resultado, a medida que se iban produciendo desfasajes con el avance de las distintas actividades y el ritmo de ejecución de las obras, los plazos para el cumplimiento de los indicadores de productos tuvieron que ir siendo actualizadas sucesivamente (por ejemplo, en 1999 luego de una misión de administración, y al aprobarse una prórroga inicial de 24 meses del plazo



de último desembolso durante la misión de medio término). Durante el diseño de la operación, la adopción de supuestos de productos a efectos fue otro factor positivo, en tanto terminaron confirmando los riesgos de la operación: el bajo dinamismo del sector inmobiliario montevideano, la posible ausencia de respuesta por parte del sector privado y la dificultad para lograr una coordinación real entre los organismos participantes. Lamentablemente, las medidas asumidas para mitigar tales riesgos no resultaron lo suficientemente efectivas.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.** Fue muy útil para el seguimiento externo del Programa, durante su ejecución, la contratación de servicios de consultoría especializada, con amplia experiencia en evaluación de proyectos de rehabilitación urbana y gestión cultural, dado que esta experiencia no se contaba en el Ejecutor; se responsabilizó a esta firma por la recopilación de la información necesaria para la medición de indicadores de impacto y metas; la creación de una base de datos con la información recopilada; la inclusión en los informes anuales de la evolución de los indicadores; y su uso como insumos para la evaluación de medio término.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** No se proponen medidas alternativas para mejorar la medición del desempeño.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
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	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A.** El Ejecutor no realizó un análisis efectivo sobre la medida en que los productos que se iban generando con el proyecto contribuirían al logro de los efectos esperados. En general, los reportes al Banco fueron incompletos y fuera de plazo. Por el contrario, los riesgos que iban apareciendo durante la ejecución, se iban indicando en forma oportuna como supuestos en los ISDP (*). A pesar de ello, éstos no pudieron ser bien controlados por el Prestatario o éste no reaccionó a tiempo.

(*) Nota: durante el avance del proyecto se fueron identificando los siguientes supuestos de producto: el ritmo de crecimiento del país (asociado a la recesión macroeconómica); situación



institucional y financiera del BHU; no aprobación en plazo razonable del proyecto de inversión presentado por la adjudicataria de la concesión; no presentación de inconvenientes durante la construcción del complejo cultural; no mantenimiento de la solvencia financiera por parte de los inversores privados, los que no ejecutarían las obras comprometidas en los plazos acordados; gremio de funcionarios de AFE mantiene una actitud no controversial respecto a la venta/concesión; no liberación del espacio de oficinas que ocupa AFE en la EGA.

■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

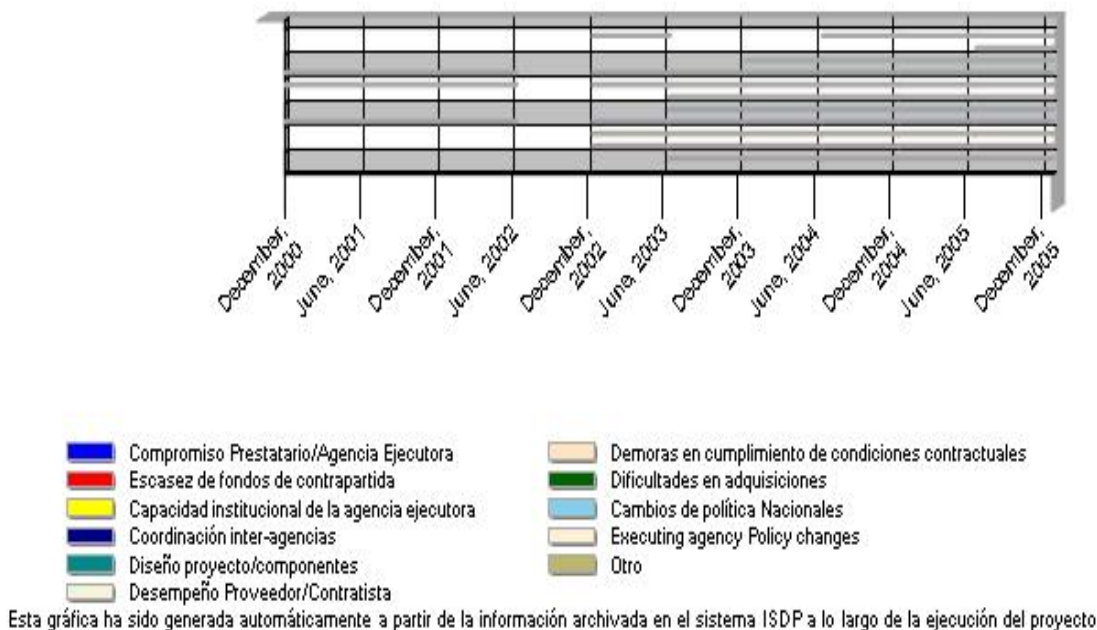
- A. No se identifican lecciones aprendidas en este punto; durante la implementación no se adoptaron medidas adicionales a las previstas en el diseño a fin de obtener la información para medir el desempeño del proyecto.

■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A. Como lección aprendida durante la implementación del proyecto, se destaca que para detectar con anticipación la presencia de tendencias que potencien o frenen el desarrollo de los procesos de recuperación urbana, debe vincularse en la forma más directa posible el análisis de avance de indicadores con la adopción temprana de acciones o políticas correctivas (los indicadores incluidos en los informes suministrados por los consultores que realizaban el seguimiento externo del Programa no fueron en general utilizados por el Ejecutor como instrumento para mejorar el desempeño del proyecto).

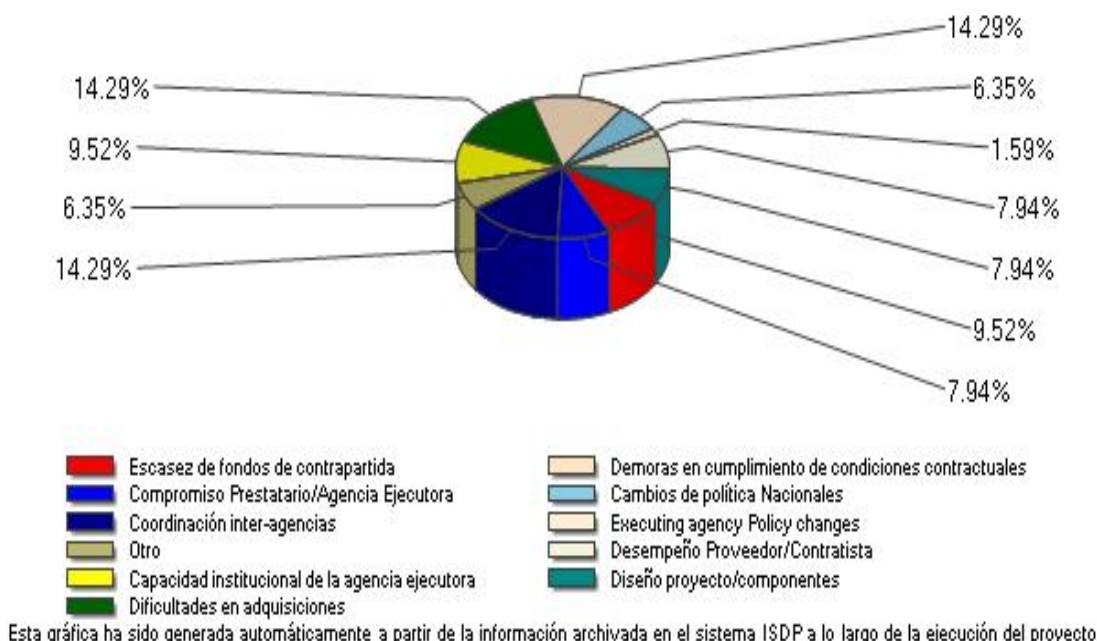
■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

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

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.** Basta con analizar la información del punto anterior para entender que no hubo uno excluyente sino una multiplicidad de factores que afectaron la implementación del proyecto en sus distintas etapas (ocurrió casi el 60% del total de posibles razones identificadas en los ISDP para una clasificación de proyecto Insatisfactorio, durante gran parte de su ejecución). Los mas importantes tienen que ver con problemas de capacidad de gestión administrativa y operativa de los Ejecutores y el Prestatario. Tuvieron constantes dificultades para elaborar y comprometer cronogramas realistas de ejecución y cumplir con ellos en forma oportuna y completa. Pudo haber influido en ello la escasa experiencia del cuerpo técnico, dado el carácter innovador del proyecto, en particular en rehabilitación y gestión cultural, procesos de concesión y venta de propiedad pública patrimonial al sector privado y con un fuerte componente de obras de infraestructura.
- Por otro lado se detectaron deficiencias de coordinación interinstitucional, con inadecuados o insuficientes mecanismos de comunicación, en un contexto de participación de múltiples instituciones autónomas con conducciones político-partidarias diferentes y en algunos casos intereses opuestos. La creación de SADUF no fue una medida suficiente para mitigar este riesgo previamente identificado, en tanto su Directorio se integraba por nombramientos políticos, restando la autonomía que se buscaba.
- El Ejecutor también falló en ajustar la ejecución práctica del Programa en relación el diseño original, acordando adecuaciones: no se detectaron señales de la limitación de interesados en la concesión/venta de la EGA, demoras e inflexibilidad en la autorización para aprobar el proyecto de rehabilitación y explotación, demoras en llegar a acuerdos con AFE, imposibilidad de exigir al concesionario el cumplimiento del contrato, fracasos de renegociación, etc.
- En particular en el caso del SODRE, la escasez de fondos para la terminación del edificio y la incapacidad para administrar y supervisar la ejecución de ese contrato (no financiado por el Programa), la inexperiencia en la adquisición de los bienes y su complejidad, y finalmente los



límites impuestos por el Gobierno a la asignación de recursos del Programa, resultaron decisivos a la hora de no concretar la ejecución del componente.

■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A. No se identifican factores que hayan contribuido positivamente a la implementación de los componentes.

■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. El factor principal que afectó negativamente el logro de los efectos del proyecto ha sido la caída de la demanda inmobiliaria consecuencia de la prolongada recesión económica entre 1999 y 2003. La no concreción de las inversiones que debía llevar a cabo el sector privado conspira contra el logro de los impactos del proyecto, cual es la rehabilitación de la zona.
El hecho que el Gobierno haya desistido de la ejecución de las obras de infraestructura urbana, contribuye a generar descreimiento en el sector privado y no favorece a que éste asuma riesgos en la zona en los próximos años.
Del análisis de la evolución de la producción de viviendas nuevas en Montevideo que se agrega en el anexo 5.3, se deduce que la caída en el sector fue generalizada en el período considerado y en todas las zonas de la ciudad, pero reportes actuales post-crisis destacan un mayor impulso de reactivación en las zonas residenciales hacia la costa este de la ciudad, tendencia contra la cual debe competir el barrio.
En cuanto al centro de espectáculos del SODRE, el hecho de que las autoridades no hayan dado prioridad a la transformación institucional, en cuanto a la forma de gestión y administración del complejo, de acuerdo a la estrategia propuesta, ha significado otro factor negativo en alcanzar los impactos esperados debidos a este componente.

■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. No se identifican factores que hayan contribuido positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto.

■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A. El Banco actuó desde el inicio, a través de misiones de administración, revisiones intermedias, reuniones especiales, contratación de consultores de apoyo y otras medidas. Recomendó al Ejecutor la contratación de técnicos especializados con experiencia en programas inmobiliarios y de desarrollo urbano, para que asesoraran en el proceso de selección y negociación del contrato de concesión / venta de EGA, y de profesionales que reforzaran la labor de seguimiento de licitaciones y supervisión de obras de infraestructura; y particularmente alertó al Prestatario y Ejecutores que se prestara atención a la coordinación interinstitucional e instrumentaran mecanismos explícitos en este sentido (reuniones periódicas entre los equipos técnicos, etc). No obstante, las medidas adoptadas para resolver los problemas de gestión del proyecto no fueron efectivas.

■ 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A.
 - Los documentos de licitación y borradores de contratos para concesión/venta de terrenos y edificios deben acordarse en consulta con interesados, y los procesos ser iniciados lo antes posible, en forma previa a la aprobación del financiamiento por parte del Banco; para la evaluación de ofertas se debe conformar un grupo especial de evaluación, integrado por técnicos de diferentes áreas involucradas, que cuenten con suficiente experiencia previa y prestigio técnico y personal en la comunidad nacional o internacional.
 - Debe profundizarse el análisis institucional de todas las agencias ejecutoras involucradas (en este caso, no se realizó un adecuado análisis institucional del SODRE y la situación institucional /



financiera del BHU no se evaluó adecuadamente)
 - Prever instancias y mecanismos para coordinación operativa como parte de los acuerdos inter-agencias, para mejorar el clima de relacionamiento de las instituciones públicas, en forma previa a la definición del proyecto.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación 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)

A.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

A. Con el Programa se creó la SADUF, sociedad anónima perteneciente al ámbito privado pero vinculada al BHU a través de su Directorio, con el objeto actuar en el mercado con las herramientas de las instituciones privadas (celeridad en las decisiones y evitar burocracia), intentando lograr adecuada flexibilidad e independencia no sólo para ejecutar la operación sino también para constituirse como modelo para otros proyectos similares que eventualmente se desarrollarían en el futuro en el país. Su conformación, estructura organizativa, funciones, responsabilidades y procesos de administración se diseñaron en detalle durante la preparación de la operación y se volcaron en los correspondientes estatutos de creación. El esquema propuesto era totalmente novedoso para el Uruguay, y con muy pocas experiencias en América, y pretendía ser el punto de partida de un Estado que se involucrara con la situación del mercado inmobiliario en tiempo real y en forma ágil. Lamentablemente, la excesiva injerencia gubernamental no prevista y los resultados del programa, determinaron su fracaso. La decisión por parte del BHU de intervención de la sociedad y su eliminación hacen que todo aporte posible al fortalecimiento organizacional sea nulo en este sentido.

Los únicos aportes del proyecto al proceso de fortalecimiento institucional en el país que resultaron en cierta medida positivos fueron la incorporación del Plan Maestro de La Aguada en el Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo y la conciencia creada de la necesidad de medición del desempeño de este tipo de proyectos.

La aprobación del Plan Fénix provee un marco regulatorio favorable a la inversión privada en recuperación de edificios y reciclaje de tierras en el barrio, disponible eventualmente para la oportunidad en que el proyecto pueda implementarse.

Finalmente, es de esperar que la consultoría de seguimiento externo del Programa a través de indicadores bien establecidos contribuya a instalar la capacidad en el país a través de la experiencia recogida.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

A. Ninguno; no ha habido aportes del proyecto al proceso de fortalecimiento institucional en el Ejecutor.
Con respecto al SODRE, aunque en 1997 el gobierno había aprobado la reestructuración institucional con el objeto de facilitar su transformación en un ente descentralizado basado en desempeño eficiente, y a pesar que el proyecto contribuyó a este objetivo con la preparación de una estrategia de gestión para su Complejo Cultural con participación de entidades privadas involucradas en la promoción de eventos culturales, la resistencia del Organismo, sus autoridades y su inercia institucional no permitieron instalar dicho proceso.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

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

A.



2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** Dado que no hay efectos o impactos iniciados por el proyecto, no corresponde su análisis de sostenibilidad. No obstante, algunos productos fueron completados: recuperación de fachada y techumbre de la EGA, y su liberación para su uso, y nueva estación terminal de pasajeros en operación desde marzo de 2003.
- En el caso de la EGA, se debe asegurar su mantenimiento para tener las instalaciones disponibles en el mercado oportunamente, en caso que se pretenda su explotación con fines comerciales o culturales o se reflote el proyecto. En el caso de la nueva estación, se debe asegurar su adecuado mantenimiento para su uso sostenible.
- No se realiza la clasificación propuesta en el siguiente punto (2.3.2.2), por entenderse que corresponde a las bases para el análisis de sostenibilidad general del proyecto. Solo se realiza el análisis de causas que pueden afectar la sostenibilidad (2.3.2.3 y 2.3.2.4), refiriéndose el mismo a mantener exclusivamente las obras ejecutadas, reconociendo que estos productos distan de ser el objetivo central del proyecto.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

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

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A.** La falta de interés en reactivar el proyecto, aunada a la escasez de recursos en un marco desfavorable en cuanto a la situación económico financiera de la institución, parece conspirar contra el sostenimiento de acciones por parte del BHU para mantener la EGA en las condiciones físicas alcanzadas en el proyecto. Para recuperar la inversión realizada en su compra, el BHU, condicionado por la necesidad de desprenderse de las instalaciones que no son parte central de sus actividades, se encuentra obligado a encontrar una solución que podría orientarse a la concesión al sector privado para su enajenación.



2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A. AFE opera la estación terminal de pasajeros, disponiendo de la administración de los recursos de su presupuesto nacional con este objeto.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A. Mas allá de no haber tenido eficacia durante la implementación, no se cuestiona la estrategia adoptada en el diseño del Programa para asegurar la sustentabilidad de largo plazo de las inversiones en recuperación patrimonial y rehabilitación de áreas peri-centrales, la cual se basó en la concertación de actividades entre los sectores público y privado.

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A. A partir de la experiencia surgida de este proyecto, para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos de este tipo se recomienda prestar mayor atención a la evaluación de la capacidad de respuesta del sector privado para inversiones inmobiliarias en períodos de recesión económica.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. No se ha acordado con el Prestatario un plan de sostenibilidad.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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)

- A. N/A

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A



5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A. No se adoptaron medidas eficaces respecto a la organización y capacidad de los Ejecutores. No se atendieron en general las inquietudes y propuestas del Banco, que recomendó el refuerzo de SADUF con técnicos experimentados en las diversas áreas con debilidades, y que se prestara especial atención a las deficiencias de coordinación. Se recomienda que en el futuro y en una eventual nueva operación con el BHU, el Banco evalúe adecuadamente la capacidad institucional de los ejecutores involucrados, teniendo en cuenta el precedente de esta operación. En particular, se recomienda hacer hincapié en la conformación de una unidad coordinadora del proyecto con responsabilidades y dedicación del personal claramente asignadas como condición previa.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

- A. La ejecución de un Programa de este tipo requiere una conducción ejecutiva y con jerarquía para la toma de decisiones y la adopción de los acuerdos políticos necesarios; debe contar con personal con gran capacidad técnica y sólida experiencia en negocios inmobiliarios. Puede no ser conveniente crear desde su inicio una nueva empresa, sino desarrollarla sobre la base de experiencias exitosas.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

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)

- A. Los problemas de capacidad de gestión, tanto del prestatario como los Ejecutores, repercutieron en las deficiencias de ejecución del programa.

2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?



- ☒ Si
☐ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación : 5/14/2008

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

- ☐ Banco
☒ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID
☒ Recursos del prestatario
☐ Otras fuentes

A.

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

- A. Teniendo en cuenta el grado de implementación de las acciones del proyecto y los resultados alcanzados, no se justifica una evaluación ex – post relacionada con el logro de los futuros efectos e impactos debidos al proyecto. Se cuenta con el informe final del consultor de seguimiento externo (año 2002) y del estudio "MEDICIÓN DE INDICADORES DE IMPACTO EN LA AGUADA", realizado en diciembre de 2003 a través de una consultoría individual contratada por el Banco (Anexo documental 5.1 y 5.2).
 El principal ejecutor, SADUF, está en proceso de liquidación por parte del BHU y su personal ha sido dispersado; en la práctica ya no existe formalmente, sin siquiera haber realizado un taller de cierre del proyecto ni preparado el memorando del Ejecutor para este PCR. El BHU en la actualidad no muestra interés en el proyecto ni buena predisposición con el Banco para completar esta instancia de evaluación.

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- En proyectos de recuperación de áreas urbanas y desarrollo inmobiliario, deben evitarse objetivos demasiado optimistas en relación a la demanda; deben incluirse en el propio programa del sector público todos los componentes necesarios para mitigar los riesgos al máximo posible, creando las condiciones para que el sector privado participe en las actividades mas atractivas de acuerdo a su interés.



- La secuencia de implementación debe contemplar una adecuada planificación, en la que el Estado se reserve la tierra a un precio razonable y no tenga necesidad de adquirirla antes de desarrollar la estrategia del negocio, y sólo al final realice el lanzamiento entre empresas interesadas.
- A pesar de una ejecución insatisfactoria y que no se alcanzaran sus objetivos, el diseño de la operación contempló un análisis riguroso del contexto e identificó adecuadamente los riesgos esperados, no obstante lo cual éstos no pudieron mitigarse adecuadamente. Se incluyeron condiciones contractuales consistentes con el análisis de riesgos realizado, por ejemplo que el desembolso del componente de infraestructura urbana fuera condicionado a la firma del contrato de concesión/venta de la terminal.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor



El Prestatario
no presentó
Memorando



Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





CONCLUSIONES DE LA REUNION DE REVISIÓN (CRG) DE PCR REALIZADA EL: 18 de octubre de 2005

PCR DEL ROYECTO: Programa de Recuperación Urbana (UR0112, 1094/OC-UR)
Presidido por: Juan José Taccone, Representante (COF/CUR)
Secretario: Sergio Deambrosi (COF/CUR)
ASISTENTES: Alicia Ritchie (SO1/CHF), César Williams (CUR/Subr.), Héctor Salazar (RE2/SO2), Raúl Tuazon (RE1/RE1) y Adriana Maraviglia (DEV/PMP).
Se recibieron comentarios por escrito de COF/CBR (Patricio Naveas, integrante del Equipo de Proyecto), los que fueron comentados durante la reunión y cuyas conclusiones se consideran.

La reunión cumplió su objetivo de proveer comentarios para la versión final del PCR del Programa. Los participantes destacan en general la buena calidad del documento.

El análisis se centró en los siguientes aspectos:

- Sostenibilidad: se coincidió en que no existen expectativas favorables para la sostenibilidad del proyecto en general, dado que no hay efectos o impactos iniciados por el mismo. No obstante, sería conveniente realizar un análisis de sostenibilidad de las inversiones de los componentes que fueron completados, específicamente en relación a la necesidad y disponibilidad de recursos para el mantenimiento de las obras ejecutadas.

- Lecciones aprendidas en la etapa de diseño del Proyecto: se destacó que a pesar de una ejecución insatisfactoria y que no se alcanzaran sus objetivos, el diseño de la operación contempló un análisis riguroso del contexto e identificó adecuadamente los riesgos esperados, no obstante lo cual éstos no pudieron mitigarse adecuadamente. Se incluyeron condiciones contractuales consistentes con el análisis de riesgos realizado, por ejemplo que el desembolso del componente de infraestructura urbana fuera condicionado a la firma del contrato de concesión/venta de la terminal. En cuanto al análisis institucional, debió haber sido mas profundo en relación a la capacidad de los Ejecutores y el análisis de la situación política.

- Es importante que en futuros emprendimientos de desarrollo urbano / inmobiliario, se coordine la participación de las ventanillas privadas del grupo del Banco, para fortalecer la estrategia de involucramiento del sector privado y complementar el financiamiento.

ACUERDOS:

- Completar la sección 2.3.2 del PCR (Sostenibilidad) en relación a los componentes del proyecto que fueron completados.
- Incorporar al cuerpo del documento lecciones aprendidas expresadas en el Anexo 1C (Especialista Financiero), en las secciones correspondientes al análisis de Implementación, Sostenibilidad y Desempeño del Ejecutor.
- Con base en las conclusiones del documento (2.5.2), el CRG recomienda se solicite la dispensa del cumplimiento de la cláusula contractual que obliga a realizar la evaluación ex-post del Programa.
- Incorporar al documento otras sugerencias de complementaciones/ajustes formulados en la reunión y por vía escrita.

ORIGINAL FIRMADO

Juan José Taccone

ORIGINAL FIRMADO

Alicia Ritchie



Anexos

■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1.Administracion	\$1,000	\$1,600	\$0	\$2,600	\$719	\$1,529	\$0	\$2,249	-28.01%	-4.42%		-13.49%
2.1Recuperacion Estacion Artigas	\$6,800	\$1,400	\$0	\$8,200	\$5,478	\$1,315	\$0	\$6,794	-19.43%	-6.03%		-17.15%
2.2 Infraestructura Barrio	\$10,000	\$2,300	\$0	\$12,300	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
2.3 Complejo Cultural SODRE	\$8,600	\$2,000	\$0	\$10,600	\$1,774	\$82	\$0	\$1,856	-79.37%	-95.89%		-82.49%
2.4 Asistencia Tecnica SODRE	\$300	\$0	\$0	\$300	\$80	\$0	\$0	\$80	-73.33%			-73.33%
3.Imprevistos	\$1,000	\$200	\$0	\$1,200	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
4.Costos Financieros	\$300	\$4,500	\$0	\$4,800	\$280	\$1,482	\$0	\$1,762	-6.67%	-67.07%		-63.29%
	\$28,000	\$12,000	\$0	\$40,000	\$8,332	\$4,408	\$0	\$12,741	-70.24%	-63.26%		-68.15%

■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1998	\$5,900	\$1,700	\$0	\$7,600	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%
1999	\$13,500	\$4,200	\$0	\$17,700	\$2,195	\$1,454	\$0	\$3,649	-79.38%



2000	\$6,300	\$3,400	\$0	\$9,700	\$1,446	\$1,051	\$0	\$2,497	-74.26%
2001	\$2,300	\$2,700	\$0	\$5,000	\$949	\$1,726	\$0	\$2,675	-46.5%
2002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,414	\$995	\$0	\$3,409	
2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$887	\$558	\$0	\$1,445	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$523	\$693	\$0	\$1,216	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$71	\$0	\$0	\$71	
	\$28,000	\$12,000	\$0	\$40,000	\$8,485	\$6,477	\$0	\$14,962	-62.6%

■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** La capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del programa no ha sido satisfactoria, debido a diversas dificultades intrínsecas a su organización, como asimismo a otras dificultades externas como la decisión del Gobierno de no ejecutar los componentes de mejora de infraestructura urbana del barrio. El BHU como prestatario y la SADUF (Subproyectos A y B) y el SODRE (Subproyecto C), como ejecutores, han mostrado falta de capacidad de gestión, y el programa ha tenido una ejecución insatisfactoria. El BHU, SADUF y SODRE no han puesto el debido interés en revertir la insuficiencia del sistema de control interno, a pesar de que las recomendaciones le fueron reiteradas tanto por el Banco en oportunidad de cada visita de inspección realizada, como por los auditores externos en sus informes anuales. Las dificultades derivadas de la organización reconocen su origen en los siguientes hechos:
- El programa no tuvo un Coordinador General a la cabeza del organigrama.
 - Las funciones de coordinación y mantenimiento de los registros contables, los aspectos financieros y de ejecución física del mismo estuvieron diluidas en funcionarios de la plantilla regular del ejecutor y los co-ejecutores, pero sin una asignación específica de responsabilidades.
 - A su vez estos funcionarios asumieron marginalmente estas funciones, sin perjuicio de las restantes correspondientes a su ubicación en la organización del BHU.
- La autoridad para ordenar pagos fue delegada al Gerente General del BHU, en el marco del contrato de préstamo y las normas legales vigentes. El ejercicio de la autoridad, la supervisión general en los distintos niveles y las comunicaciones presentaron problemas que repercutieron negativamente sobre el control interno. El ejecutor no demostró capacidad suficiente para generar informes para el Banco y preparar las solicitudes de desembolso.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** Los registros contables se efectuaron mediante el uso de un programa estándar de contabilidad denominado Memory, que permitía llevar los registros del programa con base en el criterio de lo devengado, y contemplar el Plan de Cuentas aprobado por el Banco. El sistema en si es suficientemente versátil como para permitir obtener informes periódicos (mensuales), y también se contó con un manual de procedimientos contables. No obstante, estas herramientas no fueron aprovechadas como consecuencia de las dificultades de la organización relatadas en el numeral precedente.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A.** La información financiera presentada por el ejecutor no ha sido razonablemente adecuada, y ello ha sido avalado por los informes de auditoría externa del Tribunal de Cuentas de la República sobre los estados financieros al 31/12/2002, 31/12/2003 y 31/12/2004 con importantes salvedades relacionadas con debilidades del control interno. Durante las visitas de inspección financiero contable realizadas en 2003, 2004 y 2005, se constató una situación coincidente con la señalada



por los auditores externos, particularmente por la ausencia de una unidad coordinadora de la ejecución financiera del Programa, que estuviera formalmente constituida, con claras responsabilidades asignadas al personal involucrado, y con una definición de los canales de comunicación con los restantes co-ejecutores. A través de las notas CUR-FIN-2494/2003 de 29/9/2003 y CUR/FIN-465/2004 de 25/2/2004, se solicitó al BHU que informara sobre las medidas que se tomarían a los fines de contrarrestar las debilidades del control interno relacionadas con la ausencia de coordinación para la ejecución del Programa, de modo que tal esfuerzo se viera reflejado en una sustancial mejora de los futuros dictámenes de auditoría de los Estados Financieros de los ejercicios 2003 y 2004. El prestatario no atendió las inquietudes del Banco, porque en los hechos la situación se mantuvo igual. Como consecuencia de la visita de inspección financiero contable realizada a la Unidad Ejecutora el 18/02/2005, el Banco comunicó al BHU por nota CUR-FIN-551/2005 de 10/03/2005, que observaba que se mantenía la salvedad de los auditores externos en los EFAs del ejercicio 2003, relacionada con la debilidad del sistema de control interno, y en consecuencia, advertía la posibilidad de que los EFAs de 2004 repitan la misma salvedad. Esta situación se confirmó por las importantes salvedades que se agregaron a los EFAs de 2004 por parte de los auditores externos.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Los estados financieros anuales fueron auditados por el Tribunal de Cuentas de la República. En todas las ocasiones han sido presentados en forma oportuna, y en general contemplaron los requisitos del documento AF-300. Sin embargo, la opinión de los auditores externos sobre los estados financieros al 31/12/2002, 31/12/2003 y 31/12/2004 presentó importantes salvedades relacionadas los estados financieros, la información financiera complementaria, el cumplimiento de cláusulas contractuales e importantes debilidades del control interno.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. Se recomienda que en el futuro y en una eventual nueva operación con el BHU, el Banco evalúe adecuadamente la capacidad institucional de los ejecutores involucrados, teniendo en cuenta el precedente de esta operación. En particular, se recomienda hacer hincapié en la conformación de una unidad coordinadora del proyecto con responsabilidades y dedicación del personal claramente asignadas como condición previa.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

Anexo 5.1

PROGRAMA NACIONAL DE RECUPERACIÓN URBANA MEDICIÓN DE INDICADORES DE IMPACTO EN LA AGUADA (diciembre 2003)

1. ANTECEDENTES
2. AVANCES DE LOS COMPONENTES Y EVALUACIÓN DE LOS SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA ORIGINAL
3. IMPACTOS DIRECTOS E INDIRECTOS ALCANZADOS
4. MARCO LÓGICO
5. CONCLUSIONES

1. ANTECEDENTES.

URUGUAY

Nombre del Proyecto: Programa Nacional de Recuperación Urbana
Número del Proyecto: UR 0112
Número de Préstamo: 1090/OC-UR
País: Uruguay
Organismo Ejecutor: Banco Hipotecario del Uruguay
Sector: DU
Modalidad: Inversión – Proyecto específico.
Fecha de Aprobación: 09 marzo de 1998.
Fecha de último desembolso: 14 marzo de 2004.

La finalidad del programa es promover la recuperación del área denominada La Aguada de la ciudad de Montevideo, que se caracteriza por tener un potencial de desarrollo importante e inmuebles públicos deteriorados de valor patrimonial.

2. AVANCES DE LOS COMPONENTES Y EVALUACIÓN DE LOS SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA ORIGINAL

Los componentes son:

COMPONENTE A:

Rehabilitación de la Estación de Trenes Artigas.
Monto total US\$ 6:2 millones (BID US\$ 5:2)

La recuperación patrimonial de la EGA comprende dos categorías de inversiones.

i) Rehabilitación del edificio central

Adjudicado en julio de 1998, las obras comenzaron en noviembre de ese año y fueron terminadas totalmente por la Empresa TEYMA por un costo total de US\$ 2:561.737 (aporte BID 1:479.812).

ii) Reubicación de oficinas de AFE terminal de pasajeros.

Comenzada en 1999, la obra fue recibida en agosto del 2002 con un costo total de US\$ 2:013.638 (aporte BID 1:618.559).

Si bien la ejecución de las obras previstas fue finalizada exitosamente el componente proponía realizar las inversiones mínimas necesarios para “preparar la propiedad para su puesta en concesión/venta privada” y justificaba esa inversión para “abrir oportunidades para su recuperación privada comercial”.

ADJUDICACIÓN PARA CONCESIÓN / VENTA DE EGA

Para este fin se realizó un llamado a licitación para la concesión de la EGA y venta condicionada de los terrenos de la playa de maniobras.

En abril de 1999 se realizó la apertura del llamado con un único oferente.

En setiembre de 1999, la Comisión Adjudicadora había estudiado y aprobado los tres sobres que contenía la oferta y el directorio de SADUF adjudica con algunas modificaciones del proyecto.

En febrero de 2000, SADUF presenta la propuesta a la Intendencia Municipal de Montevideo..

En setiembre de 2001 se firman los contratos y en febrero de 2003, una vez liberados los padrones se intima a la toma de posesión.

En el año 2003 Glemby S.A. no había tomado posesión del bien y debido a la incertidumbre de si la empresa cumpliría con lo pactado se le enviaron señales para una renegociación o acuerdo.

Debido a la no-respuesta de la empresa a comienzo de este año (2004) SADUF decidió pasar a la instancia judicial y solicitar la rescisión del contrato y el cumplimiento de las garantías otorgadas.

En Uruguay la justicia obliga en primera instancia a las partes a una reunión de conciliación que se prevé para marzo de este año.

COMPONENTE B:

Mejoramiento de infraestructura urbana del barrio La Aguada

Total US\$ 12.3 millones (BID US\$ 10:).

Este componente comprendía la readecuación de espacios públicos, reacondicionamiento de calles, mobiliario urbano, arborización, señalización de calles y saneamiento.

En el año 2001 comienza la coordinación con la IMM y en junio de 2002 se elevan los pliegos del llamado al BID.

En noviembre de 2002 la OPP solicita al BHU una propuesta de ajuste del programa, que dicha institución bancaria propone un ajuste de los saldos de los préstamos a cancelar por US\$ 16 millones que es compartida por la OPP y que el BID aprueba en febrero de 2003.

Esta decisión cancela todo este componente y sus actividades que a la fecha no tenía ningún desembolso realizado ni dinero comprometido.

COMPONENTES C y D:

Equipamiento para el desarrollo de actividades culturales de la Estación Artigas y del nuevo Complejo Cultural del SODRE y asistencia técnica a la gestión cultural.

Total US\$ 13:8 millones (BID US\$ 11:5).

No se ha finalizado la instalación ni el Centro Cultural ni del equipamiento del SODRE y no hay señas de interés de organizaciones privadas en participar en la gestión.

Ejecutado al 07/2003 US\$ 527.056 (BID US\$ 428.501)

RIESGOS PREVISTOS:

- a) Bajo dinamismo del sector inmobiliario montevideano
- b) Posible ausencia de respuesta por parte del sector privado para participar financiando y operando los emprendimientos del programa.
- c) Participación de diversos organismos públicos (BHU, AFE, ANEP, MTOP, IMM, etc.) con intereses diferentes en los emprendimientos del Programa.

El bajo dinamismo del sector inmobiliario, la gran crisis financiera del 2002 y el incumplimiento de la empresa adjudicadora de la compra/concesión de EGA no ha permitido el proceso de inversiones privadas en el área y no se vislumbran cambios en el corto plazo.

Si bien se incorporó un componente en setiembre de 2002 para instrumentar mecanismos operativos de coordinación y se cumplió con el requisito mínimo de firmar convenios, se considera que parte de los retrasos de ejecución derivan de deficiencias en la coordinación operativa.

Situaciones no previstas en el programa original:

- a) Un riesgo no previsto en el Programa es el relacionado con los cambios ocurridos en el BHU.

En 4.10 se hacía referencia a “la situación financiera del BHU se caracteriza por una amplia solvencia, alta liquidez y rentabilidad, una baja relación deuda-capital y una declinante cartera de préstamos”, 4.13 “EL BHU cuenta con una situación financiera de gran solidez” y 4.16 “Las proyecciones financieras del BHU muestran altos niveles de rentabilidad”.

Si bien los resultados de los ejercicios 1998 y 1999 fueron positivos en el orden de US\$ 37:0 millones el primero y US\$ 4:1 millones el segundo, en los siguientes años se registraron significativas pérdidas de US\$ 216 millones en 2000, US\$ 409:2 millones en 2001, US\$ 1.000 millones en 2002 y en el entorno de los US\$ 500 millones en 2003. El patrimonio del BHU estaría resultando negativo en el orden de los US\$ 600 millones al finalizar el 2003.

a) La crisis financiera de julio del 2002.

En febrero de 2002, luego de la gran crisis de Argentina de fines de 2001, se inició una sostenida y significativa corriente de retiros de ahorro del sistema financiero que en julio totalizaba US\$ 6.123 millones representando el 42.5% de los saldos.

La situación general obligó a feriados bancarios, devaluación del peso uruguayo con respecto al dólar, y la creación de la Ley de Creación del Fondo de Estabilidad Financiero introduciendo profundas modificaciones y medidas para superar la crisis y mejorar la estructura y funcionamiento del sistema bancario en su conjunto.

3. IMPACTOS DIRECTOS E INDIRECTOS ALCANZADOS:

a) INVERSIONES PRIVADAS E INVERSIONES COMERCIALES

Los indicadores demuestran que desde el año 1996 hasta la fecha ha habido una disminución de las inversiones en comercio, producción, abastecimiento y administración.

La superficie total para esas actividades disminuyó un 11.86% en ese período.

	1996		1999		2000		2001		2002		2003	
	Sup.	%	Sup.	%	sup	%	sup	%	sup	%	sup	%
Producción de bienes y servicios	47741	17	52361	18.3	48618	17	47662	16.7	46884	16.4	47564	16.7
Comercio	35873	13	31832	11.1	30593	10.7	31944	11.2	30496	10.7	30636	10.8
Importación exportación	25493	9	17737	6.2	16754	5.9	14754	5.9	16975	6	16118	5.6
Depósitos	45972	16	48906	17.1	50215	17.6	48685	17	37339	13.1	40805	14.3
Administración y finanzas	35078	12	31697	11.1	32721	11.4	32926	11.5	32455	11.4	32279	11.3

Producción de bienes y servicios incluye la gran y pequeña industria y gran y pequeño taller. Si bien la gran industria y el gran taller han tenido un incremento en el periodo desde 1998 del orden del 10%, la pequeña industria y pequeño taller han descendido en 49% y 40% respectivamente.

Comercio incluye los cotidianos, periódico, esporádico y especializado de uso exclusivo o de más de un uso.

Empresas de importación y exportación es muy importante la incidencia de lo relacionado con automotores en casi un 50%.

Administración y finanzas incluye la administración pública con un 56.8% en 2003, oficinas 19.4%, negocios rurales 13.3%, banca privada y pública 9.2% y otros.

b) INVERSIONES HABITACIONALES

La superficie de suelo destinada a viviendas descendió un 6% de 1996 hasta la fecha.

	1996		1999		2000		2001		2002		2003	
	sup.	%	Sup.	%	Sup	%	sup	%	sup	%	sup	%
Vivienda	60557	21	59117	20.7	59116	20.7	57916	20.3	57575	20.2	56912	19.9

Permisos de construcción en vivienda.

1998 Padrón 10338 Reciclaje 82 m2.

1999 Padrón 10350 Reciclaje 2 viviendas 137 m2

2000 Sin permisos de construcción para vivienda.

2001 Sin permisos de construcción para vivienda

En el área no ha habido inversiones habitacionales ni construcción de nuevas viviendas por parte del sector privado y lo que la zona delimitada por la Rambla Baltasar Brum, La Paz, Cuareim y Panamá (19 manzanas), desde el primer relevamiento en 1996 hasta el presente, no existe ninguna vivienda nueva construida.

En el 2001 se realizó el lanzamiento para los 4 edificios PPT (precio proyecto y terreno) financiados por el BHU dentro de la zona de trabajo y se espera el gran impacto habitacional con la ocupación de estos.

El costo promedio de estas viviendas es de US\$ 35.000.

NOMBRE	PADRON	DIRECCION	VIVIENDAS	EMPRESA
Guapore	Fanapel	Paraguay y Nueva York	210	Apud y Broncis
Baalbek	10463	Rondeau y Lima	97	Consorcio Fénix
Diagonal	730323	Libertador y Acuña de Figueroa	72	Preconvi
Torre de la Bahía	10562	Rondeau y Asunción	103	Teyma
TOTAL			482	

c) GENERACIÓN DE EMPLEO RESIDENTE Y NO RESIDENTE

En el transcurso del programa no sólo no se generó empleo en la zona sino que descendió la tasa de empleo por la cantidad de empresas y oficinas que abandonaron el área.

d) METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS

Durante el año 2000 se terminaron:

Padrón 408.890.	Industria	1.640 m2
Padrón 16.583	Comercio	729
Padrón 10.346	Comercio	338

Durante 2001 se terminaron

Padrón 10.619	Comercio	181 m2
Padrón 1.059	Comercio	1.761 m2 Permiso de construcción aprobado en 09/98)

*Está en obra Antel,

Padrones 406.092 y 10.274	7.302 m2.
---------------------------	-----------

Durante 2002 se terminaron

Padrón 10.430	Comercio	157 m2 . Obra detenida y en venta
Padrón 10.386	Local de ventas	50 m2 .Reforma

Durante 2003 se terminaron

Padrón 409.513	Comercio	214m2
Padrón 10.386	Comercio	157

* Permiso y obra no comenzada en Paraguay 1780 Padrón 10.599 Industria.

e) POBLACIÓN RESIDENTE

De acuerdo al Censo de 1996 la población residente del área del Plan Fénix era de 3.307 personas reunidos en 1.187 hogares y existían 1.187 viviendas en la zona.

El recuento realizado en 1999 se comprueba una población de 3.734 personas en 1.328 hogares y 1.368 viviendas.

La razón del incremento de habitantes y viviendas fue la terminación del Complejo Habitacional, donde se encontraba la antigua Fábrica Nacional de Cerveza, que en 1996 estaba en construcción.

La población residente en la zona al 2001 se mantenía en el orden de las 3.600 personas, 2.6 personas por hogar y un hogar por vivienda.

El 82% de las viviendas era apartamentos y 18% del total, casas.

El desarrollo del programa no incrementó la población residente en el área.

f) VALORIZACIÓN INCREMENTAL DE LAS PROPIEDADES.

Valores de las propiedades en el Plan Fénix

	1999	2000	2001	2002	2003
Casas	475	474	475	438	286
Apartamentos	751	733	738	635	391

Dólares por metro cuadrado

Luego del alza provocada por el comienzo del desarrollo del Programa Fénix y por la publicidad realizada, los valores de las propiedades comenzaron a descender desde el segundo cuatrimestre del año 2000 debido al lento desarrollo de actividades y la incertidumbre sobre su evolución futura.

Antes de la crisis financiera del 2002 los precios de las propiedades se habían depreciado en el entorno de un 15% que luego de la devaluación se sitúan en el orden del 40% menos que su valor original en 1998.

g) SUELO DISPONIBLE.

Si bien ha disminuido la superficie de baldíos de propiedad pública y privada, ha aumentado considerablemente la superficie de los locales vacantes o desocupados.

	1996	1999	2000	2001	2002	2003
Baldío propiedad pública	7072	7326	6183	6183	6183	6183
Baldío propiedad privada	4063	1676	1676	1676	1433	1433
Local vacante desocupado	4222	5076	7590	14953	31765	20877
TOTALES	15357	14078	15449	22812	39381	28293

A fines del 2003 los locales desocupados en venta o alquiler han aumentado considerablemente.

h) ACTIVIDADES CULTURALES:

No se han desarrollado actividades culturales de importancia en la zona.

4. MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA DE RECUPERACIÓN URBANA

CONCEPTO	INDICADORES	VERIFICACIÓN
FIN		
Promover el desarrollo de un área pericentral de Montevideo	Incremento de actividades económicas y residenciales en el área pericentral: a) surgimiento de nuevas actividades económicas y culturales b) cambios de uso del suelo c) disminución de propiedades /predios vacantes , desocupados	a) No surgieron nuevas actividades. b) Sin cambios de consideración. c) Aumentaron las propiedades / predios vacantes o desocupados
PROPÓSITO		
Crear condiciones de mercado para frenar el deterioro del área objetivo	a) Ofertas privadas para financiar la rehabilitación y operación de bienes inmuebles patrimoniales b) Aplicación de la normativa del Plan Maestro de la Aguada (programa de inversiones para el mejoramiento del espacio público)	a) La única adjudicación de contrato para concesión / venta de rehabilitación de la EGA no fue consumada y actualmente en litigio judicial. b) Existe normativa pero sin programa de inversiones para el mejoramiento del espacio público
COMPONENTES		
Rehabilitación de la EGA	Haber realizado las inversiones programadas del sector público y sector privado	Las inversiones del sector público fueron realizadas en forma pero no tuvo éxito la concesión / venta al sector privado
Mejoramiento de la infraestructura de la Aguada	14 proyectos de inversión acorde con calendario de desembolsos	Componente cancelado con 0 de inversión acumulada y 0 comprometida al 31/12/2002
Provisión de Equipamiento para el desarrollo de actividades culturales	Equipamiento para Centro Cultural y para SODRE a ser ejecutado en 2 años	El Complejo Cultural y SODRE sin actividad.
Asistencia técnica para la gestión cultural	Formulación de estrategias de gestión para operar durante los primeros 18 meses	Sin actividad

MATRIZ REVISADA DE INDICADORES DEL PROGRAMA

INDICADOR	Año base 1996	Año inicial 1999	Año ejecución 2003	
			Proyectado	Real
Porcentaje ocupación de suelo:				
Baldíos	9%	9 %	< 9%	14.3 %
Residencial	nd	20.7%	> 20.7 %	19.9 %
No residencial	nd	63.8%	> 63.8%	58.7 %
Metros cuadrados construidos	302.190	700.000	744.560 6.36% ^(A)	705.400 0.77% ^(A)
Residencial	78.999	120.00	134.400 12.0% ^(A)	120.200 0.16% ^(A)
No Residencial	223.200	580.000	610.160 5.2% ^(A)	585.200 0.9% ^(A)
Población Residente. familias	1.216	1.300	1540 ^(B)	1.328 ^(C)
Valorización de las propiedades Terrenos	US\$ 150	US\$ 250	≥ US\$ 375 ^(D)	US\$ 170
Viviendas m2	US\$ 600	US\$ 600	≥ US\$ 720	US\$ 340
Viviendas mes alquiler		US\$ 350	≥ US\$ 410 ^(E)	US\$ 220
Actividades culturales miles asistentes por año EGA SODRE			400 275 a 360	Sin actividad Sin actividad
Inversión privada total / inversión pública ^{(F)***}			1 a 1.5	0.11

Datos de año base y año inicial son extraídos de Matriz Revisada de Indicadores principales del Programa al 18/02/2002. Misión de Término Medio. Anexo.

(A) Crecimiento en porcentaje desde el año inicial.

(B) 48 familias por año

(C) El aumento de la población residente con respecto al Censo de 1996 que indicaba 1187 hogares se debe a la ocupación del complejo habitacional con 120 viviendas donde antiguamente era la Fabrica Nacionales de Cerveza y que el proyecto y comienzo de la construcción fue anterior a la ejecución del Programa.

(D) Mayor al 50% de incremento.

(E) Mayor al 17% de incremento

(F) Se considera la inversión publica: inversiones acumuladas del Programa US\$ 8:700, los edificios construidos por el BHU de costo promedio por apartamento de US\$ 35.000, y con avance promedio de 50%: US\$ 8:500. No se consideró la torre de Antel con una inversión actual de alrededor de US\$ 50 millones. La inversión privada estimada es de US\$ 2 millones.

6. CONCLUSIONES

Fortalezas del programa urbano:

Es un programa de desarrollo urbano incentivando revertir el proceso migratorio de la ciudad hacia la costa y el vaciamiento de las áreas centrales y pericentrales, promoviendo el incremento el valor del suelo con actuaciones de renovación urbana que proveen de mayores atractivos a una zona de galpones y barracas.

Se plantea una ciudad democrática, integradora de distintos sectores sociales evitando la sectorización producida por el auge de los barrios Jardines o Privados y por la marginalidad creciente del incontenible desarrollo de los asentamientos irregulares.

La idea es integrar con nuevas funciones los antiguos edificios patrimoniales actualmente en desuso.

Lecciones aprendidas del Proyecto

El objetivo original del proyecto fue realista en su conjunto, pero previendo la co-financiación privada y pública en la rehabilitación y en la gestión cultural, novedosa para el Uruguay. Al no existir experiencias similares de relevancia en Uruguay hasta ese momento el promotor privado no se vio tentado con esa posibilidad.

La Aguada es una zona de Montevideo de gran potencial de desarrollo pero no pudo competir con la inercia del crecimiento urbano hacia el este sobre la costa.

A pesar de la propaganda y de la inversión pública en la Aguada, la inversión privada en ese tiempo creó un centro comercial, financiero y de vivienda en Buceo/Pocitos: World Trade Center, 8 bancos, Torres del Puerto, Torres Náuticas con más de 200.000 m2 construidos en ese período.

De la medición de los indicadores de acuerdo a los medios de verificación del Marco Lógico del Programa original se concluye que no se lograron los conceptos del Fin, tampoco los del Propósito ni los del Componentes del Programa.

Como lo indican las tablas presentadas anteriormente no hubo incremento de actividades económicas y residenciales en el área y luego de un aumento del valor de las propiedades por la expectativa despertada por el Programa, los mismos bajaron considerablemente.

El Sector Privado no intervino en la rehabilitación y operación de bienes inmuebles y la única oferta recibida para la concesión y venta de EGA no fue concretada aún y hay poca probabilidad que se realice.

Anexo 5.2

Consultoría de Seguimiento del Programa - Informe Final (año 2000)

Ec. Gustavo Michelin (Coordinador)
Arq. Alejandro Bruné

Junio 2001

INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA ZONA DEL PLAN FÉNIX – AÑO 2000

1 – Introducción

El presente informe resume los resultados obtenidos del seguimiento externo de la zona del Plan Fénix a lo largo del año 2000 y que progresivamente se han ido presentando en los dos informes de avance. En esta oportunidad se acompaña de un detalle mayor sobre el uso del suelo, con la presentación de planos coloreados que describen la situación de la zona desde varios puntos de vista. Por lo tanto, en el Anexo 1 se incorporan los cuadros del relevamiento del uso del suelo de noviembre de 2000 y en el anexo 2 se incluyen los planos que servirán como referencia para la situación en el año 2000.

En cuanto a la evaluación que permite el seguimiento externo realizado, se concluye que en la zona ha cambiado muy poco en el año analizado pero que las consideraciones que determinaron la decisión de encarar el proceso de recuperación urbana siguen presente e incluso muestran que las tendencias que se desean revertir siguen operando.

En análisis debe tomar en cuenta la sumatoria de factores adversos como ser: a) las demoras en la implementación de las medidas programadas para la recuperación urbana, b) un contexto general se ha caracterizado por la incertidumbre de un cambio de administración en el Poder Ejecutivo y un segundo año de recesión macroeconómica y c) un mercado inmobiliario particularmente afectado con caída en los volúmenes y un ajuste de precios a la baja significativo. Considerando estos factores, se concluye que el comportamiento observado en los precios y las respuestas relativas a las expectativas que mostrara la población, han sido buenos y que la sola presencia del programa ha incidido en la conducta inmobiliaria.

Si bien no se observa gran dinamismo por el lado de la cantidad de obras de construcción y disminuyen los destinos directos del uso del suelo que interesan al programa como ser vivienda y comercio se comprueba que los precios de los inmuebles disminuyeron en términos absolutos pero se sostienen en términos relativos a la ciudad de Montevideo y existe un potencial vivo en los residentes para la recuperación.

En los capítulos siguientes se desarrolla la información relativa al uso del suelo, infraestructura en la zona, obras en construcción, población residente en la zona y precio de las propiedades.

2 – Uso del suelo

La evolución del uso del suelo en el año 2000 se caracteriza por no presentar cambios significativos desde que se iniciara el seguimiento externo de la zona. Hay dos elementos para destacar: a) prosigue la tendencia observada desde 1996 con un deterioro en las condiciones de residencia y b) se incrementa la disponibilidad de espacios libres para la realización de obras. Este comportamiento es un reflejo claro del enlentecimiento y la consiguiente postergación en la implementación del Plan de Recuperación Urbana y de la recesión e incertidumbre macroeconómica que vive el país. Al cabo de un año de seguimiento se concluye que, dado el aumento del espacio disponible, la zona sigue preparada para recibir un impulso de reconversión y recuperación y que la misma es sumamente importante para evitar el deterioro de un área céntrica de la ciudad.

La superficie destinada a vivienda pasa del 21% al 20% con una pérdida en el año de 885 metros cuadrados, aunque en obra nueva hay 1.143 metros cuadrados (sobre la Av. del Libertador). También hay una pérdida en la superficie destinada a producción de bienes y servicios, comercio y empresas de exportación e importación, tal como se puede apreciar en el cuadro 1. Los receptores netos de tales cambios son los depósitos, los espacios disponibles y los terrenos en obra. Los primeros reciben 1.938 metros cuadrados, mientras que los espacios disponibles se incrementan en 3.721 metros cuadrados para totalizar 17.350 metros cuadrados al final del año 2000. Por su parte, el suelo que se encuentra en obra no ha variado significativamente y ocupa el 3.7% del total (10.524 metros cuadrados) al recibir 482 metros cuadrados más que los que registraba al final del año anterior.

Cuadro 1

USO PREDOMINANTE DEL SUELO						
					Diferencia fin de 2000 / fin de 1999	
	1999	Primero 2000	Segundo 2000	Tercero 2000	M ²	%
Vivienda	59.117	59.708	59.116	58.232	-885	-1,5%
Equipamiento social	14.196	14.196	14.196	14.196	0	0,0%
Producción	52.361	48.618	48.618	47.378	-4.983	-9,5%
Comercio	31.832	33.186	30.593	31.098	-734	-2,3%
Comercio exterior	17.737	17.569	16.754	16.754	-983	-5,5%
Depósitos	48.906	50.520	50.215	50.844	1.938	4,0%
Admin. y finanzas	31.697	32.955	32.721	32.926	1.229	3,9%
Circulación y transporte	6.013	6.228	6.228	6.228	215	3,6%
Espacios disponibles	13.629	10.179	13.989	17.350	3.721	27,3%
En obra	10.042	12.371	13.100	10.524	482	4,8%
Total	285.530	285.530	285.530	285.530		

Si nos concentramos en el uso del suelo para vivienda y sus diferentes subcategorías, observamos que las variaciones son menores y que se deben principalmente a que hay padrones donde se incorpora el uso de vivienda a otros usos como el comercial. En tal sentido se observó un crecimiento en la vivienda unifamiliar con otro uso del inmueble, que en el período recibió 1.028 metros cuadrados (ver tabla 2 en el anexo 1).

En el caso del suelo destinado a actividades de producción de bienes y servicios se observa la mayor pérdida absoluta de participación y la misma ocurre principalmente en los talleres pequeños y grandes y en la pequeña industria. Solamente se comprueba un incremento leve en los establecimientos industriales de mayor tamaño (tabla 4 del anexo 1).

La actividad comercial ha registrado una reducción en la superficie ocupada y un cambio cualitativo al reducirse dentro de las categorías aquellas que tenían como destino exclusivo el comercio, oficiando como soporte las actividades comerciales compartidas con otro destino como ser la producción o la residencia (tabla 5 del anexo 1).

Entre las restantes actividades se destaca: 1) una reducción en la superficie destinada a la importación de automotores, aunque la zona todavía cuenta con 8.451 metros cuadrados destinados a esta actividad en particular; 2) un aumento importante en la

superficie para la banca privada pasó a 3.372 metros cuadrados a mediados de año, aumentando 1.424 metros cuadrados en relación a la medición de 1999.

Una de las características del último año ha sido el aumento de locales vacantes o desocupados que son considerados dentro del rubro suelo disponible. A finales de 1999 se registraron 5.076 metros cuadrados bajo esta calificación y al final del 2000 la superficie asciende a 10.951 metros cuadrados. (tabla 6 a 10 del anexo 1)

3 – Aspectos cualitativos del uso del suelo e infraestructura de la zona

En las tablas 11 a 15 del anexo 1 se presentan los principales atributos cualitativos que se analizan en el relevamiento del uso del suelo. Los resultados son bastante estables en el período al no apreciarse cambios sustantivos que permitan afirmar tendencias más allá de los cambios en percepción por parte de las personas actuantes en el relevamiento. Hay una leve mejoría en los conflictos acústicos y circulatorios en las tres mediciones del año 2000. Otro aspecto a destacar es el estado de conservación, donde aumenta la superficie considerada como nueva (se incorporan obras terminadas) y se mantiene constante la superficie con obras en las peores categorías (malas y ruinosas).

Respecto a las variables duras como ser alumbrado público, arbolado, servicios públicos, etc. son pocos los cambios detectados en el 2000.

4 – Evolución de las obras

Existen muy pocos padrones en obra y la mayor parte de ellos corresponden a iniciativas que ya se encontraban presentes en 1999. Sin embargo, el valor total de las obras proyectadas aumenta significativamente. Sin considerar la torre de ANTEL el total de construcción se ubica en US\$ 5.0 millones, frente a US\$ 0.7 millón detectado en el año base.

En esta cifra incide fuertemente el recientemente iniciado Complejo Habitacional 165 del Banco Hipotecario sobre la Avenida del Libertador, donde se produce la fusión de tres padrones en el 415929, totalizando 1.143 metros cuadrados de terreno. El valor estimado de la obra es de US\$ 3.5 millones.

Por su parte, hay tres reciclajes en curso y de inminente culminación que lleva a que el porcentaje de ejecución total sea del 50% con US\$ 2.5 millones ejecutados hasta el momento en estas cuatro obras.

En el correr del año 2000 se finalizó la obra de las oficinas y la imprenta del diario El Observador y el reciclaje de dos viviendas y dos comercios.

Cuadro 2

PADRONES EN OBRA				
Noviembre del 2000				
Padrón	superficie	Tipo de obra	Uso inicial	Objetivo
10619	181	reciclaje	Comercio	Comercio
415929	1.143	nueva	Baldío	Vivienda
10598	1.761	reciclaje	En obra	Comercio
10350	137	reciclaje	En obra	Vivienda
406092	783	nueva	En obra	Antel
10274	6.519	nueva	En obra	Antel
Total	10.524			

5 - Población residente en la zona del Plan Fénix

La información relevada a través de encuesta de viviendas en la zona arroja resultados para el año 2000 que en términos generales no difieren de los obtenidos para el final del año 1999 y en el recuento de viviendas del mismo año.¹

Como no se observaron en el período grandes cambios en cuanto a las viviendas en la zona se decidió no modificar la población de la que se extrajo la muestra para realizar la encuesta que fue contratada al Instituto Nacional de Estadística. La encuesta del 2000 no registra cambios significativos en relación a los resultados anteriores por lo tanto se concluye que la población residente en la zona es del orden de las 3.600 personas y que lo hace en relación de un hogar por vivienda.

La edad promedio de la población de la zona es alta al ubicarse en los 43 años, debido a la baja presencia de niños y adolescentes y al alto porcentaje de personas con más de 70 años. La estructura etaria es de forma cilíndrica, alejándose más de la pirámide que lo que lo hace la estructura de Montevideo y del país en general. Por su parte, el nivel de educación formal es alto, con una alta participación (31%) de aquellos individuos con un nivel terciario.

En relación a los ingresos de los hogares se puede afirmar que predomina la clase media, aunque por la avanzada edad promedio tiende a ubicarse más en el estrato de clase media-baja. Cuando se considera la tenencia de la vivienda por la familia, se observa que en la mayor parte de los casos se trata de propietarios con deuda hipotecaria.

Las expectativas que tiene esta población sobre el impacto del Plan de recuperación urbana sobre la zona y su propiedad son buenas ya que el 73% considera que mejorará la zona y 61% que se valorizará su propiedad. De todas formas estos porcentajes son levemente inferiores a las detectadas en noviembre de 1999. Por otro lado, no se observa entre los propietarios la intención de mejorar la propiedad para venderla incluso esta nueva muestra los encuestados propietarios se inclinan más por la acción a través de la venta de la

¹ La comparación de las dos encuestas debe considerar el potencial error estadístico debido a que la información proviene de una muestra aleatoria y no del relevamiento de toda la población bajo análisis. En los casos que sea necesario se realizarán los test de relevancia correspondientes para establecer si existen diferencias.

propiedad que por la realización de mejoras ya que el 57% considera que es una buena oportunidad para vender, guarismo que se ubicaba en 37% en la muestra de 1999.

Detalle de los principales resultados.

Entre las viviendas encuestadas, las casas representan el 18% del total, mientras que el 82% restante fueron apartamentos. El porcentaje de casas es levemente superior al observado en la encuesta anterior (15%), pero dado el reducido número de casos con esta característica particular no representa más que una variación dentro del error estadístico. Tampoco se han registrados cambios en este terreno con el estudio del uso del suelo.

Respecto al tamaño de las viviendas de la zona, la mayor concentración se da en las viviendas de 3 habitaciones sin contar baños y cocinas (41%). De la comparación entre casas y apartamentos se concluye que en promedio las primeras tienden a tener un ambiente más que el apartamento promedio. Como del relevamiento del uso del suelo se concluye que no hay cambios significativos desde 1999 se toma que las variaciones entre las encuestas responden al error estadístico. Por lo observado en los resultados del pasado y los más recientes se concluye que entre el 40% y el 50% de los apartamentos de la zona son de 2 dormitorios (3 habitaciones sin contar cocina ni baño)².

Yendo al detalle se comprueba que en esta ocasión entre las casas hay un porcentaje alto con más de 5 habitaciones (32%), mientras que en la muestra anterior no hubo ningún caso de este tipo. A los problemas estadísticos del tamaño de las viviendas que dentro de la muestra presentan esta característica se suma la gran heterogeneidad de las mismas, lo que no ocurre con los apartamentos.

Cuadro 3

Cantidad de habitaciones por vivienda						
Sin considerar baños ni cocina						
	1	2	3	4	Más de 5	Todas
Casas	0%	19%	44%	6%	32%	100%
Apartamentos	1%	22%	41%	28%	8%	100%
Total	1%	21%	41%	24%	12%	100%

² Por lo tanto, se obtienen las mismas conclusiones que en el informe anual anterior pero de las diferencias en los resultados se puede afirmar que la selección aleatoria realizada en el año 2000 se inclina muy levemente hacia propiedades de mayor superficie que la realizada en 1999.

Todas las viviendas encuestadas resultaron habitadas por un único hogar que en promedio se compone por 2.60 personas. La mayor parte de los hogares se componen por 1 y 2 personas, aunque un 27% de los mismos cuentan con más de cuatro integrantes como se puede observar en el cuadro 3 a continuación. No se observan cambios significativos en relación a los de 1999, simplemente mayor concentración en los hogares con dos personas en lugar de los de tres personas, lo que reduce muy levemente el promedio de 2.69 a 2.60.

Cuadro 4

Cantidad de personas que conforman el hogar							
	1	2	3	4	5	Más de 6	Total
Casas	19%	19%	38%	13%	13%	0%	100%
Apartamentos	24%	36%	12%	20%	4%	2%	100%
Total	23%	33%	17%	19%	6%	2%	100%

Tal como se señalara en el informe sobre el año 1999, las vivienda de la zona registran un alto porcentaje de propietarios deudores (52%). La muestra para el año 2000 nos indica que tanto en casas como en apartamentos se produce un aumento en los propietarios con deuda en detrimento de los que alquilan en el caso de los apartamentos y de los propietarios sin deuda en el caso de las casas.

Cuadro 5

Tenencia de la vivienda por el hogar que la habita					
	Propietario y pagó	Propietario y deudor	Alquila	Ocupa con permiso	Total
Casas	31%	31%	19%	19%	100%
Apartamentos	30%	57%	11%	3%	100%
Total	30%	52%	12%	6%	100%

La distribución del ingreso sigue indicando una población de nivel de ingreso medio en relación al departamento de Montevideo, con las dos terceras partes de los hogares en los cuartiles intermedios. En comparación con la muestra de 1999 sin embargo se comprueba un achatamiento en la distribución, con mayor participación de los extremos, ganando 10 puntos porcentuales el cuartil más rico y 6 puntos porcentuales el de menores ingresos, el año anterior se comprobó un 85% de los hogares en los tramos intermedios. En este caso el cambio puede superar al error estadístico y como se trata de un cambio en el

ingreso relativo de los hogares en relación al departamento de Montevideo, no existe evidencia que permita dudar de la tendencia.

Cuadro 6

Nivel de ingreso de los hogares según tenencia de la propiedad					
Dividido en cuartiles con los valores de la ciudad de Montevideo					
	I	II	III	IV	Total
Propietario	18%	37%	19%	26%	100%
Propietario con saldo	9%	30%	40%	21%	100%
Arrendatario	0%	64%	27%	9%	100%
Ocupa con permiso	40%	20%	20%	20%	100%
Total	12%	36%	31%	21%	100%

La población residente se compone por un 45% de hombres y 55% mujeres, aunque en esta muestra se observa un sesgo hacia una participación levemente mayor en el caso de los hombres que en la muestra anterior.

La edad promedio fue de 43 años, y la estructura por edad de la población se observa en el cuadro siguiente. Debe notarse que se mantiene la estructura de los relevamientos anteriores, bastante homogénea por grupo de edades, con una forma casi cilíndrica que pauta un faltante de población menor de 20 años y un exceso de población mayor de 70 años, siempre en comparación con la población del departamento de Montevideo.

Cuadro 7

Estructura de la Población en el Plan Fénix por sexo y edad			
Edad	Hombres	Mujeres	Total
0 a 14	20%	7%	12%
15 a 20	9%	9%	9%
21 a 30	16%	12%	14%
31 a 40	14%	11%	12%
41 a 50	14%	12%	13%
51 a 60	11%	15%	13%
61 a 70	7%	15%	11%
Más de 70	9%	19%	14%
	100%	100%	100%

La educación de la población de la zona es alta en promedio con un 81% por encima de educación primaria. Sobresale que el 31% de los habitantes de la zona posee educación de nivel terciario, aproximadamente el doble que en el departamento de Montevideo.

Cuadro 8

Educación de la población	
Nivel máximo	Estructura
Hasta primaria	19%
Secundaria	45%
Magisterio	5%
Universidad	31%

Opinión de la población residente sobre el Plan de Recuperación Urbana

Nuevamente en la encuesta se incluyeron preguntas sobre las expectativas sobre el Plan Fénix y la propiedad inmobiliaria en la zona. Estas preguntas se administraron solamente a aquellas viviendas encuestadas donde los que la habitan son propietarios y el resultado general permite afirmar que sigue existiendo un alto nivel de optimismo en la recuperación de la zona y sobre el futuro valor de la propiedad. De todas formas, en términos relativos hay una merma si se compara con la medición de 1999 la que puede atribuirse a las condiciones de mercado inmobiliario montevideano en general y a la evolución del propio programa de recuperación.

Respecto a las condiciones del mercado inmobiliario de la ciudad en general, como se verá más adelante se trata de un contexto en que el valor de la propiedad está ajustando a la baja. Por lo tanto, es lógico esperar que las perspectivas de futuro de los propietarios en este contexto encierren cierto pesimismo. Aún en mercados como los que se observa mayor rotación en la propiedad de la vivienda, como el de varias ciudades de Estados Unidos, la conducta de los propietarios en la fase decreciente del ciclo es pesimista a pesar que el precio de compra de otra casa también ha bajado³. En un contexto donde el mercado inmobiliario está menos desarrollado y la rotación es muy baja, se espera que el pesimismo sea mayor.

³ Este comportamiento que aleja las decisiones de la pura aritmética de la operación inmobiliaria ha llevado a utilizar explicaciones de comportamiento y actitud frente al riesgo, entre las que sobresale la "prospect theory" desarrollada por Kahneman y Tversky (1979 y 1992)

Adicionalmente hay que considerar que el plan de recuperación urbana se basa fuertemente en algunas obras y en el clima general que surja del conjunto de actividades programadas, una vez que las mismas sean adecuadamente promocionadas. En este sentido, el último año han sido escasas las señales del programa, sin embargo el alto nivel de expectativa de 1999 se mantiene intacto.

El principal resultado es que el 73% de los propietarios de vivienda en la zona consideran que el Plan Fénix afectará en forma positiva la misma y solamente el 5% piensa que el impacto será negativo. Esto marca una expectativa alta que se ha mantenido en el tiempo ya que implica una leve reducción en comparación con los resultados obtenidos en 1999.

Cuadro 9

¿Cómo afectará el Plan Fénix el valor que tiene la zona para usted?. Pregunta realizada exclusivamente a propietarios				
	En forma Positiva	En forma Negativa	No afectará	Total
Casas	50%	20%	30%	100%
Apartamentos	76%	3%	21%	100%
Total	73%	5%	22%	100%

Cuando la pregunta cambió del valor para la zona al valor para la propiedad, el porcentaje de optimistas disminuyó al 61%, todavía un valor alto. Solamente el 11% piensa que afectará negativamente su propiedad y un 28% que se mantiene neutro.

Cuadro 10

¿Cómo afectará el Plan Fénix el valor de su propiedad?. Pregunta efectuada exclusivamente a propietarios.				
	En forma Positiva	En forma Negativa	No afectará	Total
Casas	40%	20%	40%	100%
Apartamentos	64%	9%	27%	100%
Total	61%	11%	28%	100%

Por último se preguntó a los propietarios de viviendas sobre las oportunidades que considera se abren a partir de la presencia del plan de recuperación urbana. La mayor

cantidad de respuestas se ubica en la opción de vender directamente (57%), porcentaje significativamente superior al observado un año atrás. Lamentablemente por el bajo número de respuestas a esta pregunta no se puede inferir si el cambio obedece al desánimo sobre el Plan y al deseo de comprar en otra zona de la ciudad o si se encuentra sesgado estadísticamente. Nos inclinamos a pensar que hay de los dos elementos y que en cierta medida la falta de visualización del nuevo entorno urbano lleve a pensar en un mayor porcentaje en la emigración a otra zona de la ciudad. Por otro lado el porcentaje que se ve estimulado a hacer mejoras es alto (32%).

Cuadro 11

¿Cree que el Plan Fénix le ofrece una buena oportunidad para.....?					
	Vender	Reformar para vender	Hacer mejoras	Otras respuestas	Total
Casas	75%	0%	25%	0%	100%
Apartamentos	54%	4%	33%	8%	100%
Total	57%	4%	32%	7%	100%

6 - Precio de las propiedades

El lento desarrollo de las actividades del plan de recuperación urbana y la incertidumbre sobre su evolución futura determinaron que el precio de las propiedades en la zona del Plan Fénix no mostrara una evolución creciente como la que se describiera en el marco lógico de evaluación del proyecto. Sin embargo, si la información registrada en el 2000 se considera en el contexto de lo que ha ocurrido en materia de precios en el mercado inmobiliario de Montevideo se concluye que los precios en la zona del Plan Fénix han crecido levemente en términos relativos y por ende que persisten razones entre los propietarios para mantener una expectativa favorable.

Si se observa en forma aislada la evolución de los precios de las propiedades en la zona se comprueba una tendencia descendente hasta el segundo cuatrimestre del 2000, observándose un repunte leve en la última medición del año. En un año, la oferta de apartamentos en la zona del Plan Fénix registró una caída del precio en dólares de apenas el

-1.3%. Por su parte, si se consideran las transacciones de compraventa de apartamentos realizadas en el año, se observa que el precio incluso registra un leve incremento del 1.1% en comparación con el promedio de 1999.

En los cometarios a los informes de avance del año, SADUF solicitó que este trabajo de consultoría para el seguimiento externo de la zona incorporara medidas de precios comparativas, para poder analizar la evolución de los precios relevados en el contexto del mercado inmobiliario de la ciudad. Esta comparación se realiza contra dos medidas. Por un lado se sigue el índice de actividad inmobiliaria que mide el Instituto Nacional de Estadística, donde se miden las transacciones efectivamente realizadas en propiedad horizontal. El segundo comparativo se incorpora en oportunidad de este informe, y consiste en tomar como medida de referencia el precio de oferta de apartamentos en los barrios de Pocitos y Cordón.

Esta segunda medida exigió un esfuerzo adicional puesto que para lograr una comparación desde que comenzó la consultoría se procedió a realizar un estudio especial analizando los archivos de la oferta en la prensa desde noviembre de 1999.

a - Resultados obtenidos en el 2000

Se realizaron tres relevamientos de precios en la zona a lo largo del año 2000, consultando la totalidad de las ofertas de viviendas visibles o manifiestas, para lo cual se consultaron todas las realizadas a través de las inmobiliarias y de la prensa⁴. El precio de los inmuebles en la zona bajo estudio registra una tendencia descendente en los dos primeros cuatrimestres del año y una leve recuperación sobre el final del tercer cuatrimestre.

En el cuadro 12 se resumen los principales resultados, destacándose el valor promedio así como un intervalo corregido de valores extremos. En el caso de los apartamentos, el precio del metro cuadrado ofertado en la prensa y en las inmobiliarias se ubica en US\$ 741. Dada la cantidad de propiedades involucradas este es el indicador de precio más representativo para realizar el seguimiento. El valor en noviembre de 1999 era

⁴ El tamaño de la zona exige trabajar con toda la población ya que un muestreo resultaría irrelevante. Esta situación es clara con el subconjunto de casas ya que por heterogeneidad y por número resulta muy difícil el tratamiento estadístico.

de US\$ 751 por metro cuadrado. El mayor ajuste a la baja se comprueba en los alquileres de apartamentos.

Cuadro 12

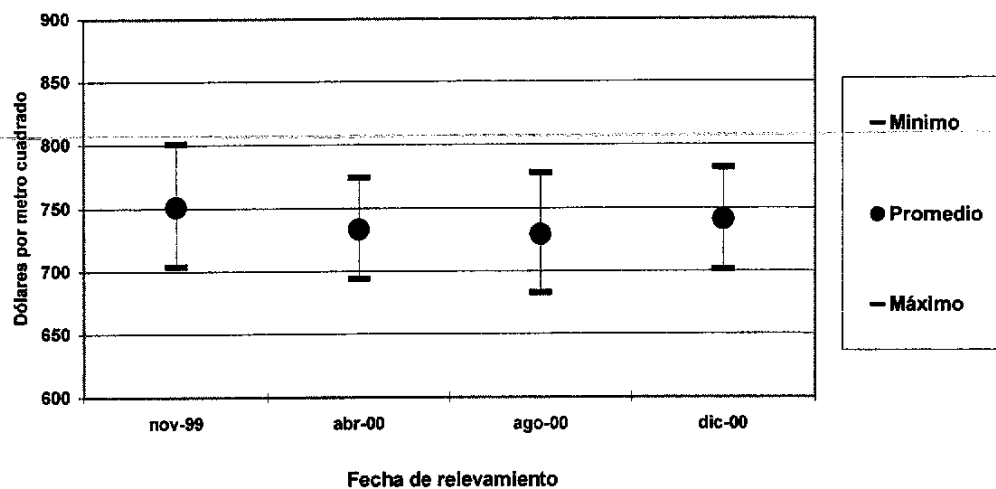
Valores de las propiedades en el Plan Fénix					
Dólares por metro cuadrado					
	Nov. 99	Abril 00	Agosto 00	Nov. 00	Diferencia con base
Casas					
Promedio	475	474	399	428	-9.9%
Mínimo del intervalo (1)	416	428	304	352	-15.4%
Máximo del intervalo (1)	541	524	525	521	-3.7%
Apartamentos					
Promedio	751	733	729	741	-1.3%
Mínimo del intervalo (1)	704	694	683	701	-0.4%
Máximo del intervalo (1)	801	774	778	782	-2.4%
Alquiler (2)	743	705	703	637	-14.3%

- (1) Intervalo corregido de valores extremos en la parte inferior y superior de la distribución.
 (2) Valor de propiedad equivalente a los alquileres considerando un coeficiente implícito de 8.4% de rendimiento (0.7% mensual) de la renta bruta en relación al valor del inmueble.

En la Gráfica 1 se puede ver la evolución registrada del valor promedio y del entorno confiable en el que se ubicaron los valores ofertados.

Gráfica 1

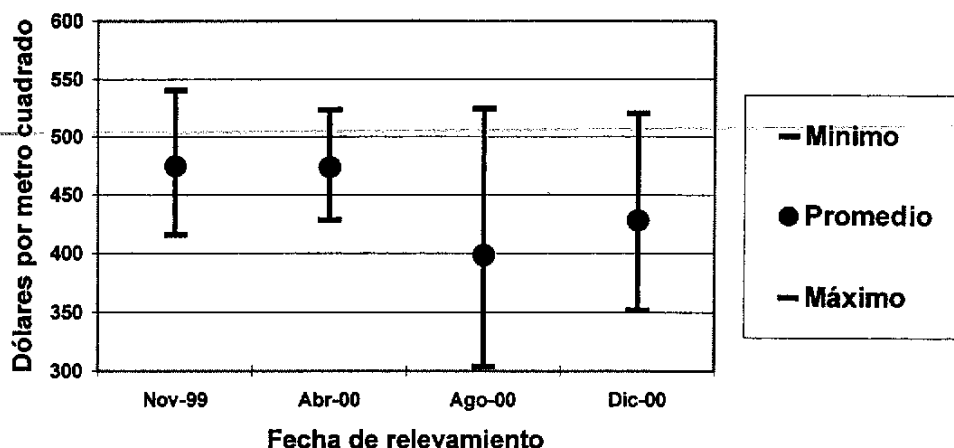
**PRECIOS DEL METRO CUADRADO DE APARTAMENTOS
EN PLAN FENIX**



Por su parte, al considerar la oferta de casas, el año cerró con un precio promedio del metro cuadrado de US\$ 428, también registrando una recuperación respecto a los bajos niveles del segundo cuatrimestre del año. La gráfica permite observar la evolución desde noviembre de 1999.

Gráfica 2

PRECIOS DEL METRO CUADRADO DE CASAS EN PLAN FENIX



Además de los valores de las viviendas ofertadas se solicitó la tasación de inmuebles con destino comercio (de tamaño pequeño y grande), depósitos e industrial. La información proporcionada por los tasadores en el conjunto de 16 padrones no muestra variaciones significativas a lo largo del año 2000. Lo importante es que proporciona información sobre el precio del terreno en la zona, el que se estima sigue a lo largo del 2000 en US\$ 154 por metro cuadrado.

b – El precio de las transacciones concretadas

El registro de operaciones de compra-venta de propiedad horizontal en la zona muestra 22 transacciones hasta noviembre del 2000, cifra inferior a la comprobada en los años anteriores, cuando en 1999 se observaron en total 32 transacciones, en 1998 fueron 47 y en 1997 fueron 54. Por lo tanto, la cantidad de transacciones comprueba el freno en la actividad inmobiliaria que operó en el período bajo análisis.

En el caso de los precios promedio de las transacciones resulta difícil conformar para muy pocos casos una serie estadística y los valores promedio se pueden presentar solamente para la totalidad del año. A su vez, para estimar valores promedio comparables a los que el INE procesa para toda la ciudad, se utilizaron solamente aquellas transacciones

de propiedad horizontal cuyo precio registrado fuera reflejo de una operación de mercado y se eliminaron los cinco casos más bajos y los cinco casos más altos.

El promedio obtenido para 1999 fue US\$ 629 el metro cuadrado y el del 2000 fue de US\$ 636 el metro cuadrado. Como se ve la evolución del precio al que se realizaron las transacciones que fueron registradas muestra un aumento del 1.1% entre los promedios de los dos años. Como la evolución a lo largo del año 1999 fue muy extraña en parte por la presencia del llamado a PPT por parte del BHU comprendiendo terrenos en la zona, es muy difícil establecer un punto de comparación de la evolución de las otras series utilizadas.

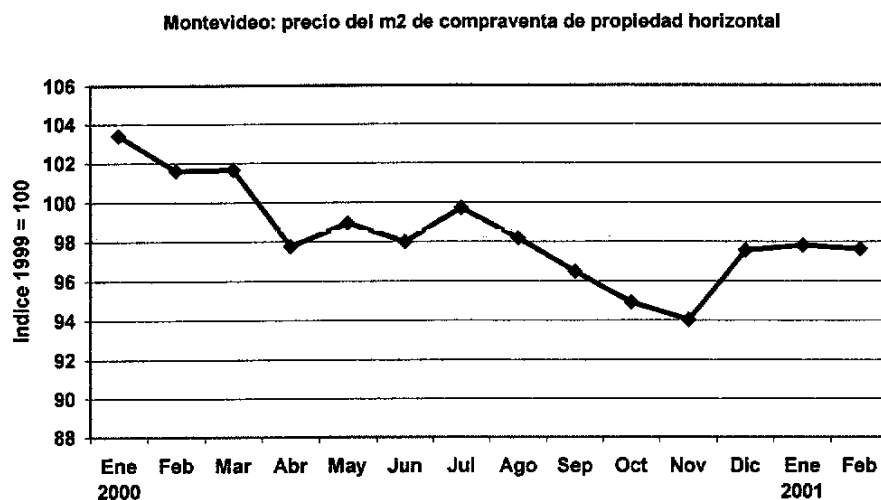
De los niveles de precio por metro cuadrado observado en las transacciones se concluye que en el 2000, el precio de oferta promedio se ubicó un 15% por encima del precio promedio de las transacciones efectivamente concretadas.

c – Precios de comparación de la propiedad horizontal en Montevideo

En el correr del año 2000, el Instituto Nacional de Estadística comenzó a difundir un indicador de precios del sector inmobiliario. La evolución de este índice sirve de referencia para comparar lo que sucede con los precios en la zona del Plan Fénix, principalmente su tendencia. El índice se publica mensualmente considerando trimestre móviles y una vez por año se presenta un estudio detallado de la evolución del precio del metro cuadrado en propiedad horizontal en función de los contratos de compraventa registrados en el departamento de Montevideo.

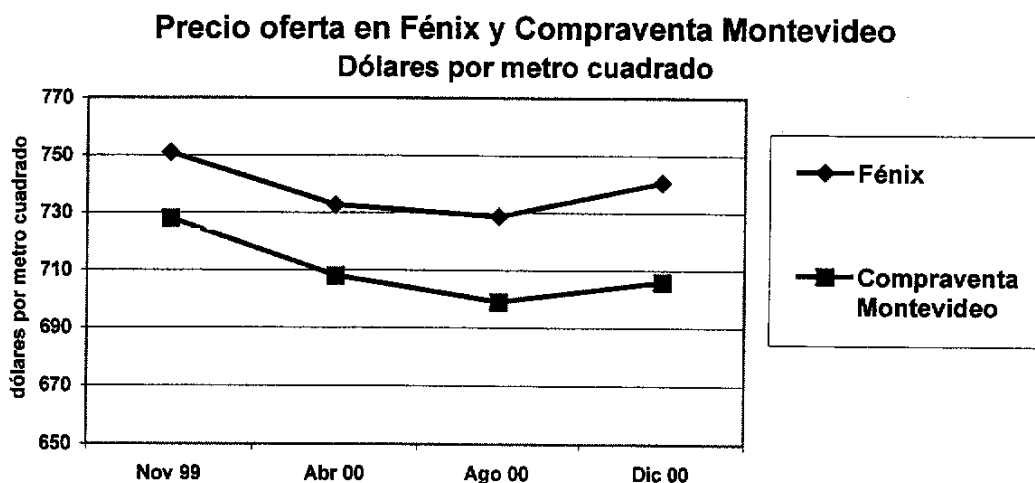
En la gráfica se puede observar la evolución del índice en el correr del año 2000, con una caída hasta el trimestre centrado en noviembre para luego registrar una leve recuperación.

Gráfica 3



Esta evolución es similar a la observada por los precios relevados en la zona, si se consideran los datos puntuales correspondientes a los trimestres donde se recabó información para la zona del Plan Fénix, se comprueba que ambas series siguen hasta el momento la misma evolución. La siguiente gráfica resume este resultado, destacándose que el nivel del precio por metro cuadrado ofertado en la prensa o en las inmobiliarias relevado para la zona del Plan Fénix es superior al promedio del metro cuadrado de los negocios efectivamente concretados en todo Montevideo. Dos explicaciones para esta diferencia, la primera la zona vale más que el promedio de todo el departamento y segundo que los precios de oferta son superiores a los precios finalmente acordados.

Gráfica 4



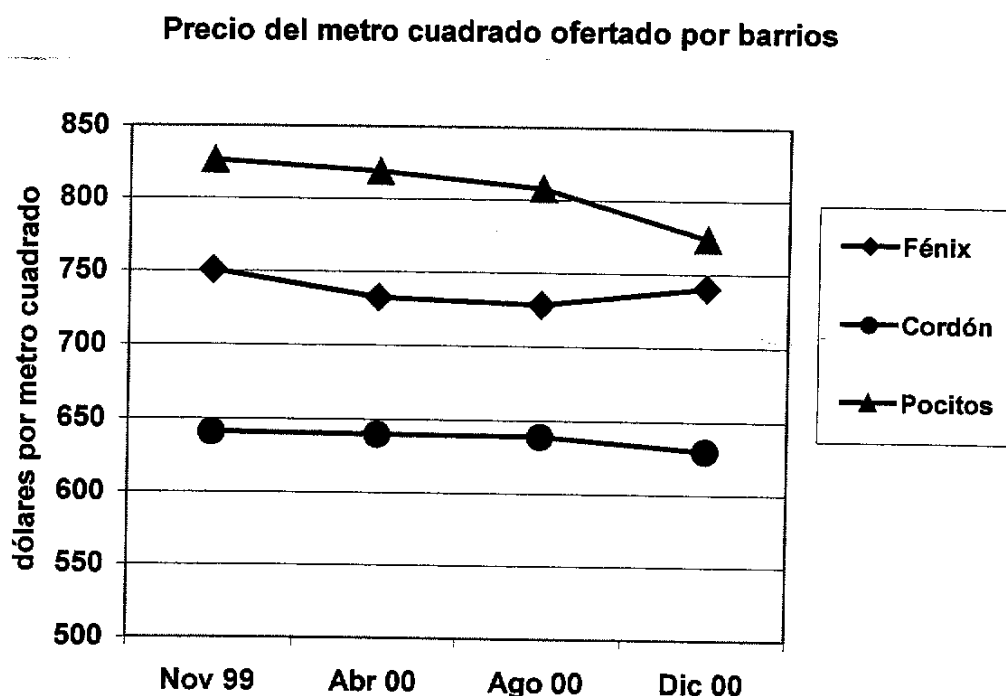
d – Precio de oferta en otros barrios

Como forma de encuadrar el análisis del precio de las propiedades en la zona del Plan Fénix con lo que sucede con el resto de la ciudad se profundizó en el análisis de medidas alternativas y se elaboró un indicador del precio de oferta de los apartamentos en los barrios Pocitos y Cordón. Hasta el momento se utilizaba únicamente el índice de costos de la construcción como aproximación y una referencia al índice de precios de inmuebles preparado por la revista Propiedades de la Inmobiliaria Villamide.

El estudio se extendió hacia atrás a través de un trabajo de investigación que cubrió la oferta publicada en la prensa en noviembre de 1999, abril del 2000, agosto del 2000 y diciembre del 2000. Se continuará con este relevamiento en los sucesivos cuatrimestres de monitoreo.

Los resultados obtenidos se presentan en el Gráfico 5, donde se puede observar claramente como declina el precio en Pocitos y en Cordón, mientras que en la zona del Plan Fénix relevada hay un leve incremento en el último cuatrimestre del 2000⁵.

Gráfica 5



El cuadro 13 resume los principales resultados promedio, así como los valores mínimos y máximos de intervalos de confianza. Los ratios de los valores promedio para Fénix y para Pocitos indican que no se observaron cambios relativos importantes en las primeras tres observaciones y recién en la última se registra un desvío. Es poca la información como para establecer conclusiones sobre el porqué de este comportamiento pero el stock importante de apartamentos en Pocitos ejerce, en un momento de baja en el número de transacciones, una fuerza considerable a la baja sobre el precio final de estos inmuebles que posiblemente no esté presente en las unidades de la zona del Fénix.

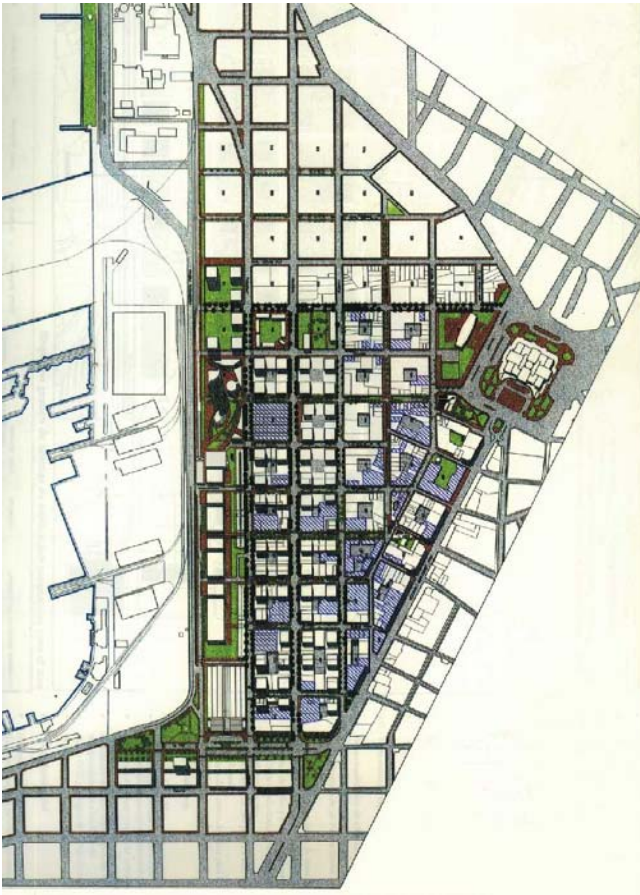
⁵ Al igual que en el tratamiento de la oferta en la zona del Fénix se trabajó con logaritmos de los valores de las propiedades dado que las distribuciones de los valores se asemejan más a funciones lognormales y se decidió trabajar con intervalos de confianza. En términos promedios se obtienen valores inferiores a los promedios aritméticos de los valores.

Respecto al Cordón el valor de las propiedades se ha sostenido más e incluso mejora en términos relativos al Fénix en las tres primeras observaciones, volviendo a retroceder el cociente en diciembre del 2000, igualando el valor de un año atrás.

Cuadro 13

APARTAMENTOS				
Precio ofertado en dólares por metro cuadrado				
	Nov-99	Abr-00	Sep-00	Dic-00
Fénix				
Promedio	751	733	729	741
Mínimo intervalo	704	694	683	701
Máximo intervalo	801	774	778	782
CORDÓN				
Promedio	641	640	639	630
Mínimo intervalo	606	609	615	593
Máximo intervalo	678	671	665	669
POCITOS				
Promedio	827	819	808	774
Mínimo intervalo	813	806	796	759
Máximo intervalo	840	833	820	790
Ratios promedios				
Pocitos / Fénix	1,10	1,12	1,11	1,05
Cordón / Fénix	0,85	0,87	0,88	0,85

Anxo 5.3



La Aguada – Plan Fénix



EGA





Terrenos de la EGA



Proyecto de desarrollo económico seleccionado para terrenos EGA



El gobierno procede a rescindir concesión de la Estación Artigas; un nuevo síntoma de la lenta agonía que tiene el Plan Fénix

escribe Edison Lanza

El fuerte hedor a orín impregna al transitar a lo largo de la elegante pasiva de la Estación Central General Artigas. Los portones de hierro forjado están cerrados y unas chapas de fibrocemento impiden la vista hacia el hall central. Sólo una puerta, levemente entornada, permite divisar una mesa y una silla en la que descansa el policía del servicio 222, único habitante de la vieja estación de trenes de estilo inglés construida en 1897.

Según fuentes consultadas por *Búsqueda*, esa joya arquitectónica de Montevideo permanecerá en estado de "abandono vigilado" por

un buen tiempo más, pasando a engrosar la lista de edificios públicos en desuso y semiabandonados. El Estado, a través de la SADUF (Desarrollos Urbanísticos Fénix S.A.), solicitará a la Justicia la rescisión del contrato de concesión otorgado a la empresa Glenbly S.A., que debía llevar adelante el reciclaje de la estación a cambio del usufructo comercial del inmueble por 30 años. El contrato también incluye la posibilidad de construir media docena de edificios de apartamentos en la vieja playa de maniobras de trenes.

Carlos Abdala, presidente de SADUF, confirmó que "se iniciaron las medidas preparatorias" conducentes a un juicio de rescisión de contrato contra Glenbly. "Tuvimos buena voluntad, buscamos formas de flexibilizar algunas condiciones, pero la empresa se niega a tomar posesión de la estación y presentar el proyecto para comenzar las obras", agregó.

De acuerdo al plan trazado por el gobierno a mediados de 1997, la estación General Artigas debía estar reciclada en un centro cultural y comercial por estos días. En los planes era el buque insignia del Plan Fénix, un proyecto urbanístico promovido durante la segunda presidencia de Julio M. Sanguinetti, que mediante diversas intervenciones pretendía transformar una zona hoy deprimida como La Aguada en un lugar de expansión demográfica e inmobiliaria.

El plan tiene ahora todos los síntomas del síndrome "a mitad de camino", que

afecta a importantes obras públicas. Los problemas comenzaron con los cuestionamientos públicos a la construcción de la Torre de las Comunicaciones, cuya culminación se retrasó más de tres años, seguidos por las demoras en la construcción de varios complejos habitacionales financiados por el Banco Hipotecario, que tienen más del 70% de las unidades vendidas. Pero no hubo otras inversiones privadas para repoblar la zona.

El Auditorio del SODRE —otro punto clave del Plan— está también muy retrasado. La Intendencia de Montevideo (IMM), por su parte, suspendió hace más de un año, por falta de fondos, las obras proyectadas para reacondicionar La Aguada.

Fuentes de la comuna explicaron que la paralización de las obras que le competen obedece al recorte de un tramo de U\$S 10 millones del préstamo BID destinado al Plan Fénix, que debía ser administrado y amortizado por la IMM.

También están pendientes las obras proyectadas por la IMM de refacción del Mercado Agrícola.

El Plan Fénix tenía un costo proyectado de U\$S 40 millones que se financiaron con un préstamo del BID de U\$S 28 millones y una partida del gobierno de U\$S 12 millones. El año pasado, durante la crisis financiera desatada en agosto, el gobierno recortó el monto proyectado en U\$S 16 millones.

Los fondos son administrados por la SADUF, una sociedad anónima cuyas acciones pertenecen 100% al BHU.

● **No voy en tren.** La no concreción de la remodelación de la Estación Artigas es consecuencia de demoras ocasionadas tanto por el Estado como por el concesionario privado.

En julio de 1998 el Banco Hipotecario adjudicó a la empresa Teyma la obra de restauración del techo de pizarra de la estación y los andenes, para eliminar el principal problema estructural del edificio y hacer más atractiva la concesión de la estación.

En la obra se gastaron U\$S 3,2 millones de dólares bajo el procedimiento, observado en varias oportunidades por el Tribunal de Cuentas, de sucesivas ampliaciones de las partidas dispuestas para ese trabajo.

A esta intervención siguió la construcción de una nueva terminal de ferrocarril junto a la Torre de las Comunicaciones, para reemplazar a la Estación Artigas.

La nueva estación fue culminada en julio de 2002 y tuvo un costo U\$S 2 millones, sin contar la nueva playa de maniobras con equipos informáticos para señalizar el tráfico de trenes que costó U\$S 2,8 millones adicionales. La operación la ejecutó la SADUF con fondos del BID y el gobierno.

No se llegó a construir, en

cambio, un edificio de oficinas que se había proyectado para el Directorio y los administrativos de AFE. La SADUF ofreció al ente como contrapartida tomar a su cargo el alquiler de un edificio de oficinas.

Según Abdala, AFE rechazó varios locales ofrecidos por la SADUF, demorando la desocupación de la estación en más de dos años. Finalmente, cuando Gabriel Gurméndez —también presidente de Antel— asumió la presidencia de AFE en forma interina en febrero de 2003, se destrabó el asunto y las oficinas del ente ferroviario fueron trasladadas a la ex sede de la Cámara de Industrias en la Avenida del Libertador.

Recién entonces el Estado pudo cumplir con su obligación de entregar al concesionario la estación vacía para su reciclaje.

"¿Estos atrasos no comprometen la responsabilidad del Estado?", preguntó *Búsqueda*.

Según Abdala, las demoras fueron salvadas con sucesivas prórrogas de la obligación de entregar la estación, todas ellas aceptadas por Glenbly (la concesionaria) y debidamente documentadas.

"Ellos consintieron esas prórrogas, supongo que porque en ese momento les servía", agregó Abdala.

● **El negocio.** Según el presidente de SADUF, cuando quedó todo pronto para el inicio de las obras, Glenbly solicitó más tiempo para tomar posesión de la estación y se negó a entregar el proyecto de remodelación.

Pero la estación no es el único interés en juego en

este dilerendo, porque la concesión encierra dos negocios en uno: el centro cultural y comercial, y un negocio inmobiliario —media docena de edificios diseñados por el arquitecto Carlos Ott—, que Glenbly puede levantar sobre la vieja playa de maniobras con frente a la bahía de Montevideo.

"A Glenbly le tiene que quedar claro que si no recepciona la estación y la recicla, no se le venderá la playa de maniobras para levantar el proyecto inmobiliario", declaró a *Búsqueda* Abdala.

En medio de esta polémica las partes ya se cruzaron intimaciones judiciales y la SADUF se dispone a iniciar el juicio de rescisión de contrato, más los daños y perjuicios causados. "Estamos gastando un dinero muy importante en la seguridad del edificio, a raíz de que Glenbly no se hace cargo de la estación", ilustró el jerarca.

● **Obras invisibles.** Pese a todos estos contratiempos, los responsables de SADUF sostienen que "el plan en su globalidad no naufragó y tiene saldo positivo".

"Se construyeron muchas obras que no se ven, pero que eran indispensables para levantar la zona", relató Hugo Bolonini, vicepresidente de la empresa de propiedad estatal.

Bolonini enumeró, entre otras, la recuperación del colector de aguas pluviales y servidas "Arteaga", una red de saneamiento con más de cien años que se encontraba en estado de derrumbe. También la reconstrucción de los pasos a nivel de AFE en la zona, y la ya reseñada nueva estación de ferrocarril.



Los temas de El País ► El corazón de La Aguada ve avanzar el deterioro ► Fueron años de grandes anuncios y serios errores ► La interrogante es el destino de la Estación Central

Entre las cenizas del Plan Fénix

► Los inversores privados faltaron a la cita y los especialistas afirman que los entes públicos "hicieron todo al revés"

ENRIQUE ETCHEVARRÉN
ROSA AGUIRRE

La estación histórica de trenes de la ciudad, casi abandonada, es mudo testigo del fracaso de uno de los más promocionados emprendimientos de recuperación urbana de Montevideo: el Plan Fénix. Hace seis años y bajo el simbolismo de ese nombre -el ave mítica que resurge de sus cenizas- se lanzó un plan para recuperar la zona de la Aguada entre el Palacio Legislativo y el Puerto. Hoy de ese plan parecen quedar poco más que cenizas.

La estación de AFE vacía y esperando la definición de su destino, es la imagen de una zona que parece a punto de perder la oportunidad de ser un lugar donde se pueda vivir. "Acá quedó todo muerto", dice Julio Castro, uno de los más antiguos residentes del lugar. Hace 35 años que vive en la zona y asegura que ha presenciado un lento deterioro que parece no tener fin. "Los almacenes, panaderías y carnicerías desaparecieron. Los vecinos se van quedando por necesidad, no porque estemos a gusto. Lo increíble es ver que mucha gente se acostumbra y va dejando que todo se deteriore", dice. Castro se queja de la falta de obras en las calles, de la casi inexistente iluminación, del creciente número de edificios abandonados que comienzan a ser ocupados por intrusos, un hecho que ha incrementado la inseguridad en la zona.

Explicó que los entes públicos hicieron algunas cosas buenas porque las empresas privadas fueron atraídas por la oferta de 2002.

Aguiló indicó que al momento de presentar los otros entre el 50 y el 70 por ciento de los edificios se habían salvado, pero dijo desconocer si los responsables de mantener o bien renovar se fueron.

En cuanto al gobierno de la ciudad, agregó, la entidad que gestiona el Plan Fénix recomendó al LUGAR con fondos del BID y además al punto a la única empresa que se presentó a la licitación, la sociedad anónima Gándara.

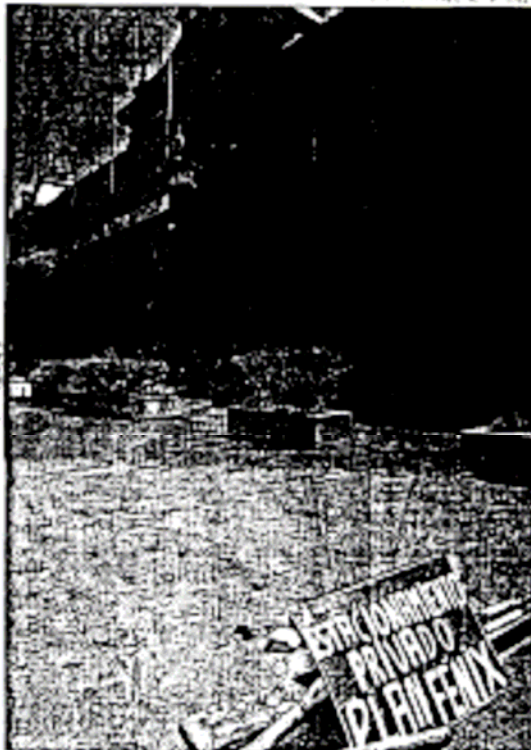
Las obras económicas y el desarrollo de las agencias privadas a lo largo de los años a que el gobierno modificó el diseño de gran parte del proyecto del 2002, dejando solo algunas las acciones de desarrollo a cumplir la sociedad y Gándara las obras del sistema del ferrocarril.

Una alta fuente del Gobierno U. indicó que a El País que el gobierno no tiene ninguna expectativa sobre el Plan Fénix "al que considero un proyecto acabado. Las cosas que más por ahora es el destino de la estación central".

La entrega de la estación a Gándara se dio por la resolución de las acciones de la AFE. Cuando el pueblo realizó la obra, Gándara había cambiado de nombre.

En enero se anunció que Gándara había renunciado. Seis meses después se anunció un juicio por corrupción de miembros de Gándara.

"El Plan Fénix está en marcha", dijo a El País Carlos Abad, titular de Gándara, quien afirmó que la obra de recuperación está en marcha, aunque dijo que el Plan Fénix no es el único proyecto de la zona.



BRONKHORST. La histórica estación de trenes, casi muerta, espera definir su futuro largo del municipio.



LENTA. Una zona que se muere.



CARTILES. Apuntes perdidos.

EL PAÍS

EL CORAZÓN DE LA AGUADA VE AVANZAR EL DETERIORO. FUERON AÑOS DE GRANDES ANUNCIOS Y SERIOS ERRORES

LA INTERROGANTE ES EL DESTINO DE LA ESTACIÓN CENTRAL

Entre las cenizas del Plan Fénix

Los inversores privados faltaron a la cita y los especialistas afirman que los entes públicos "hicieron todo al revés"

Enrique Etchevarren | Rosa Aguirre

La estación histórica de trenes de la ciudad, casi abandonada, es mudo testigo del fracaso de uno de los más promocionados emprendimientos de recuperación urbana de Montevideo: el Plan Fénix. Hace seis años y bajo el simbolismo de ese nombre -el ave mítica que resurge de sus cenizas- se lanzó un plan para recuperar la zona de la Aguada entre el Palacio Legislativo y el Puerto. Hoy de ese plan parecen quedar poco más que cenizas.

La estación de AFE vacía y esperando la definición de su destino, es la imagen de una zona que parece a punto de perder la oportunidad de ser un lugar donde se pueda vivir. "Acá quedó todo muerto", dice Julio Castro, uno de los más antiguos residentes del lugar. Hace 35 años que vive en la zona y asegura que ha presenciado un lento deterioro que parece no tener fin. "Los almacenes, panaderías y carnicerías desaparecieron. Los vecinos se van quedando por necesidad, no porque estemos a gusto. Lo increíble es ver que mucha gente se acostumbra y va dejando que todo se deteriore", dice. Castro se queja de la falta de obras en las calles, de la casi inexistente iluminación, del creciente número de edificios abandonados que comienzan a ser ocupados por intrusos, un hecho que ha incrementado la inseguridad en la zona.

Lo único que repuntó fue el precio de los alquileres impulsados por la especulación inmobiliaria que se vivió cuando comenzaron los anuncios de las obras proyectadas.

EL PLAN IDEAL. Lanzado en 1998, el Plan Fénix fue presentado como una apuesta sencilla e inteligente para volver a poblar una zona ubicada a sólo cinco minutos del centro de la ciudad y que contaba con todos los servicios públicos necesarios (electricidad, saneamiento, agua potable) para recibir una importante población.

La zona está flanqueada por puntos de referencia de Montevideo: la vieja Estación Central (considerada patrimonio histórico de la ciudad), el Palacio Legislativo y la Torre de las Comunicaciones, que hoy se yergue como una apuesta al futuro, al borde de la malograda zona de galpones cerrados y calles oscuras.

El proyecto tenía por eje al Banco Hipotecario, que en base a un préstamo del BID de 40 millones de dólares, gestionaría un plan que combinaría obras públicas con emprendimientos privados. Las autoridades del BHU de la época llegaron a estimar que el plan atraería 800 millones de dólares de inversión privada.

Para gestionar el proyecto el BHU creó Saduf, una sociedad anónima que debería reparar y licitar el predio de la estación de trenes entre inversores privados. En aquel momento se habló de un shopping cultural en el casco de la estación, seis torres de oficinas, un hotel y hasta de un estacionamiento subterráneo debajo de la playa de maniobras de la terminal. Paralelamente, el BHU llamó a empresas privadas para llevar adelante siete edificios, con un total de 700 viviendas, que potenciarían la zona. Al proyecto se vinculaba también el nuevo auditorio del Sodre y la construcción de una nueva terminal de trenes.

LO QUE QUEDO. Entre el comienzo del megaproyecto y su final existió una gran distancia. El único avance concreto que se aprecia en el barrio son las obras a medio construir de cinco de los siete edificios licitados por el BHU.

Eduardo Apud, dirigente de la Cámara de la Construcción, estimó que los edificios tienen un avance del orden del 35 por ciento, pero que llevan un ritmo muy lento afectados por las dificultades financieras del BHU. Explicó que los otros dos edificios apenas comenzaron porque las empresas adjudicatarias fueron alcanzadas por la crisis de 2002. Apud indicó que al momento de comenzar las obras entre el 60 y el 70 por ciento de los edificios se habían colocado, pero dijo desconocer si los compradores se mantienen o han retirado su interés.

En cuanto al proyecto de la estación central, la sociedad que gestiona el Plan Fénix reacondicionó el casco con fondos del BID y adjudicó el predio a la única empresa que se presentó a la licitación, la sociedad anónima Glenby. La crisis económica y el desinterés de los agentes privados a invertir llevaron a que el gobierno modificara el destino de gran parte del préstamo del BID, dejando sólo vigente los montos destinados a arreglar la estación y financiar las obras del auditorio del Sodre.

Una alta fuente del Edificio Libertad dijo a El País que el gobierno "no tiene ninguna expectativa sobre el Plan Fénix" al que consideran un proyecto acabado. "Lo único que resta por saber es el destino de la estación central". La entrega de la estación a Glenby se demoró por la reubicación de las oficinas de la ex AFE. Cuando se pudo realizar la crisis económica había cambiado todo. En enero se anunció que Saduf había decidido iniciar un juicio por rescisión de contrato contra Glenby.

"El Plan Fénix está en marcha", dijo a El País Carlos Abdala, titular de Saduf, quien adujo falta de tiempo para dar información concreta cuando El País lo contactó el viernes pasado.

TODO AL REVES. "Fue muy buena idea, pero muy mal desarrollada", afirma Julio Villamide, un reconocido especialista en mercado inmobiliario. El especialista afirma que "el banco (BHU) hizo todo al revés. Lo que un privado hace cuando genera un proyecto es reservar la tierra, lo segundo es un estudio de mercado y por último cita a empresas que quieran invertir, lo último es el lanzamiento oficial". "El banco hizo primero el lanzamiento, después cito a empresas de todo el mundo, luego hizo el estudio de mercado y por último salió a comprar la tierra", afirmó. "Cuando salió a comprar la tierra, valía 5 o 6 veces más que antes de los anuncios oficiales". Según Villamide el BHU llegó a pagar a 1.000 dólares el metro cuadrado cuando la tierra en esos lugares no valía más de 150 dólares el metro. El especialista considera difícil que el sector privado esté dispuesto a asumir el riesgo de invertir en la zona. "Cuando el Estado pone en marcha un proceso como este, si no lo concreta genera un descreimiento en los privados que es muy difícil de revertir". "Hoy es más fácil recuperar otras zonas de Montevideo que la Aguada. El fracaso del Plan Fénix obligaría a dar más incentivos a los inversionistas que lo que costaría recuperar, por ejemplo, la Ciudad Vieja", afirmó.

INDICE DE VIVIENDAS NUEVAS DEL INE CRECE CASI 50% EN EL PRIMER S

Permisos de construcción obras en Carrasco, Pocitos

El índice de construcción de viviendas nuevas creció en el primer semestre del año 49,5% con respecto a igual período del año anterior y 41,2% si se compara con el segundo semestre de 2004. Este impulso estuvo dado fundamentalmente por la construcción de viviendas residenciales en Carrasco y edificios en Pocitos.

El Instituto Nacional de Estadística informó que en el primer semestre de este año, al Intendencia de Montevideo otorgó 598 permisos para construir o refaccionar vivienda, abarcando 86 mil metros cuadrados.

De ese total de permisos construidos el 23% (142) fueron para regularización y el 20% (124 permisos) para nuevas construcciones.

De ese total, 99 fueron para vivienda, 21 para comercios y uno para industrias.

En el período se otorgaron 461 permisos para construcción de viviendas, 118 para comercio y 10 para industrias.

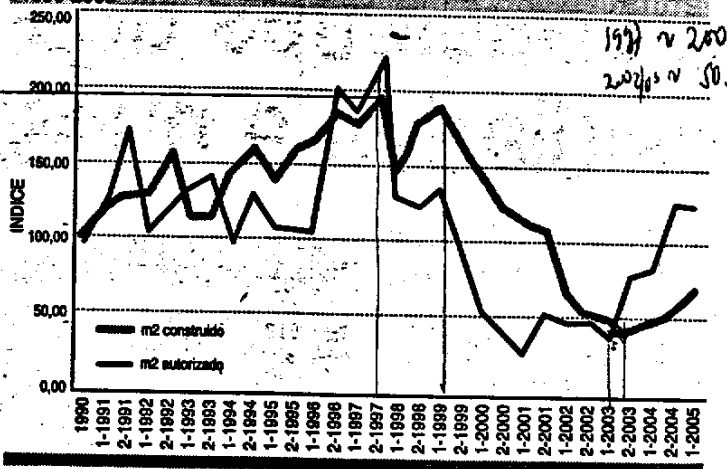
La mayoría de los permisos para vivienda, se trata de construcciones de entre menos de 30 m cuadrados a 79 metros cuadrados.

Si se considera aquellos que son sólo para obras nuevas y en materia de vivienda, las nuevas construcciones son aquellas mayoritariamente comprendidas en dos tramos: el que va de 30 a 79 metros cuadrados y de 200 a 499 metros cuadrados.

Permisos para Carrasco y Pocitos

Los permisos de construcción en el primer semestre del

EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE VIVIENDAS NUEVAS 1990-2005



año estuvieron centralizados principalmente en Carrasco, lugar para donde se otorgaron 80 permisos de los cuales 77 son para vivienda.

La sigue Pocitos con 55 permisos (51 para vivienda) y en un tercer lugar aparece Punta Gorda con 41 permisos (40 destinados a Vivienda). En el cuarto lugar está Punta Carretas con 33 permisos (26 para vivienda).

Si se observa el tipo de construcción en el primer semestre del año, un 33% fue para viviendas individuales, mientras que en igual semestre de 2004 el porcentaje era de 35,4%.

En los primeros seis meses del año le siguieron las torres económicas con ascensor.

Sobre los valores se informó que la construcción de las viviendas individuales tuvieron un promedio por metro cuadrado de \$ 19.613, mientras que un año atrás el promedio era de \$ 16.222, por lo cual el incremento registrado se ubicó en 20%.

En el caso de las torres económicas con ascensor el precio promedio del metro cuadrado de construcción, fue de \$ 8.875 y hace un año era de \$ 8.063, registrándose un incremento de 10%. ■

SITUACIÓN ACTUAL (septiembre 2005)

