ACTA

COMITE DE REVISION GERENCIAL DE PCR 993/SF-BO (BO-)

PROGRAMA DE APOYO A LA DESCENTRALIZACION DEL SNIP Y FINANCIAMIENTO DE LA PREINVERSION.

31 DE ENERO 2006

I. INTEGRANTES:

Raúl Tuazón, (RE1/RE1); Hugo Betancourt, RE2/SC2; Gerardo Reyes, (RE1/SC1); Natalia Laguyas, (RE1/SC1); Mariano Perales, (COF/CBO); Rodolfo Gastaldi, (COF/CBO); Jan Schollaert, (COF/CBO) y Odette Zamalloa, COF/CBO.

Por solicitud del Representante en Bolivia, Rodolfo Gastaldi, Subrepresentante, presidió la reunión; Jan Schollaert, actuó como secretario de la reunión.

II. OBJETIVO:

El objetivo de la reunión fue revisar el PCR del Programa "Apoyo a la Descentralización del SNIP y Financiamiento de LA preinversión", preparado por la Especialista sectorial a cargo de la operación.

III. PRINCIPALES TEMAS TRATADOS:

En términos generales, se felicitó a la Representación por ser un Proyecto exitoso, calificándose como de muy buenas las lecciones aprendidas indicadas en el documento y que serían de utilidad en la formulación y ejecución de operaciones similares.

Los principales aspectos tratados fueron:

1. El PCR no ha reflejado suficientemente las dos etapas de gerencia que tuvo el proyecto, es decir, la primera del 1997 al 2001 y del 2002 al 2005, a fin de que el lector ubique los motivos de la lentitud de la ejecución en el primer período.
2. Revisión de las cifras de los resultados obtenidos en los componentes de acuerdo a las informaciones proporcionadas por el Ejecutor.

IV. CONCLUSIONES:

3. El Especialista Sectorial a cargo de la operación, ajustará el contenido del PCR de acuerdo con los comentarios y recomendaciones surgidas durante la reunión del CRG en los puntos pertinentes.

4. Una vez realizados los cambios, se procederá a la distribución del PCR adjunto con un borrador del Acta de la reunión para su aprobación.

Joel Branski
Representante

Rodolfo Gastaldi
Subrepresentante

Odette Zamalloa
Especialista Sectorial

Jan Schollaert
Secretario del CRG

Project Completion Report

Apoyo y Descentralización de SNIPPRE
BOLIVIA
Project Number: BO0107
Loan: 993/SF-BO

Impreso en : 2006-02-10 17:26:14

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

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) 5

2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto 9

2.2. Análisis de la implementación 12

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto 12

2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP) 14

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto 15

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas 16

2.3. Análisis de Sostenibilidad 17

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO) 17

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto 18

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor 20

2.5. Bases para la Evaluación Ex-post 22

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones 22

Memorando del Ejecutor 25

3.1. Memorando del Ejecutor 25

Minutas del CRG 26

4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial) 26

Anexos 27

Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US$ miles) 27

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Table of Contents

Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US$ miles)	27
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 2 - Ultimo ISDP	29
Anexo 3 - Información del LMS	29
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	29
Anexo 5 - Anexo Documental	29

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- 1. Racionalizar la inversión pública y mejorar la gestión de la preinversión en el contexto de la descentralización administrativa y financiera del Gobierno de Bolivia a través de implantación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a nivel de las administraciones departamentales y locales y el financiamiento de estudios de preinversión de esas entidades y de los viceministerios.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Apoyo y Descentralización de SNIPPRE		
Número de Proyecto	BO0107	Modalidad	PGPR
País	BO	Sector	CR
Fecha de Aprobación	1997-04-23	Fecha de Término	2005-07-05
Agencia(s) Ejecutora(s)	SUBSECRETARIA DE INVERSION PUBLICA Y FINANCIAMIENTO EXTERNO		

Monto del Préstamo/CT Original	$7,000,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	$7,000,000.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	$0.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	$9,200,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	$9,200,000.00

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
993/SF-BO	$7,000,000.00	$0.00	$7,000,000.00

Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	DINOC
Nombre de los Especialistas en la Representación	SEBASTIANL, HUGOF, ODETTEZ
Autor del Memorando del Banco	ZAMALLOA, ODETTE
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	VIDAURRE, IVAN
Posición del autor del memorando del ejecutor	DIRECTOR DE DESARROLLO DEL SNIP (DGIP)

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)	ME	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	MS	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	MR	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	MP	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	MS	• Desempeño del Banco (DB)	

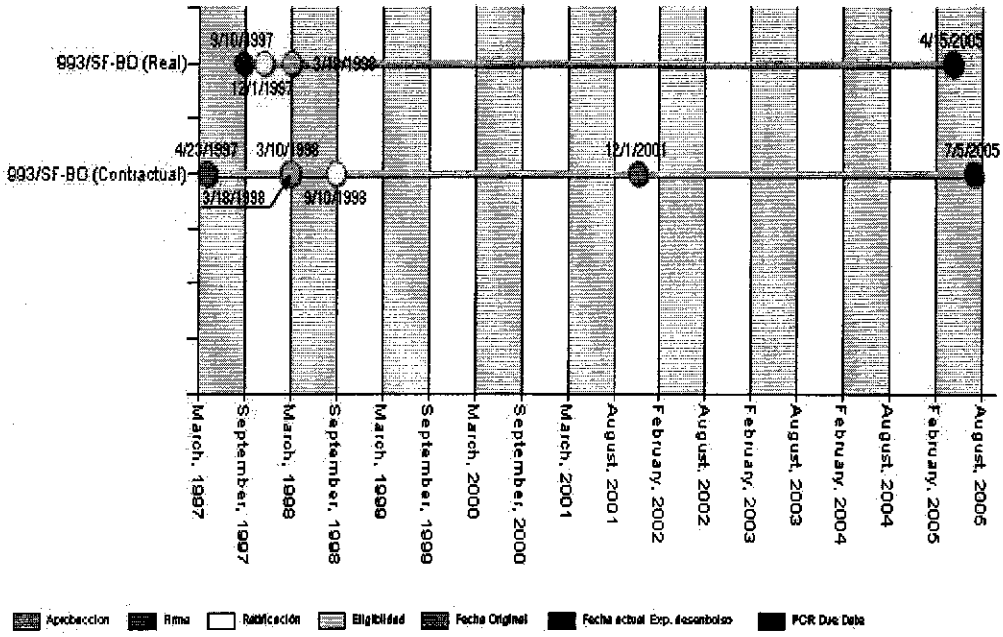
InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

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

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
S	U	S	S	S	S	S	HS	HS	HS
H	L	L	L	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	HP	HP	HP

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objectivos de Desarollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 10/19/1999

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 4/5/2005

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

1.5. Documentos de Referencia

1.5. Documentos de Referencia

1.5. Documentos de Referencia

1.5. Documentos de Referencia

1.5. Documentos de Referencia

1.5. Documentos de Referencia

1.5. Documentos de Referencia

1.5. Documentos de Referencia

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Memorando del Banco

2.0 Presentación del Proyecto

2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

El Problema: El marco de la descentralización impuso la necesidad de contar con sistemas descentralizados para apoyar las gestiones en el ámbito regional y local. El SNIP cuya concepción originalmente tenía una visión centralizada de la gestión pública, no podía seguir operando bajo esas condiciones, porque no interpretaba de manera adecuada el nuevo marco de competencias y de transferencia de recursos públicos.
El proyecto:El objetivo del proyecto es contribuir al proceso de racionalización de la inversión pública y al mejoramiento de la gestión de la preinversión, en el contexto de la descentralización administrativa.
Está destinado a implantar el SNIP en las 9 prefecturas y 9 municipios capitales de departamento, además de los municipios de El Alto y Montero, con el desarrollo de instrumentos normativos y técnico metodológicos orientadas a mejorara la gestión de los proyectos de inversión pública en las entidades de los niveles nacional, regional y local, de manera de orientar la toma de decisiones hacia los proyectos que generan el mayor impacto en el bienestar de la sociedad.
El Contexto: El marco institucional establecido con las leyes de Participación Popular y de Descentralización Administrativa derivó un conjunto de actividades para adecuar y promover la gestión de la inversión pública en los niveles departamental y local. Parte de este conjunto de actividades estaban relacionadas con el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Por esta razón en febrero de 1996 el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) inició el desarrollo de un Programa de Fortalecimiento para prefecturas y municipios con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

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. Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, implementada y funcionando

Planificado

1.1 - VIPFE dotado de normas, reglamentos, instrumentos y mecanismo para descentralizar el SNIP al séptimo año de ejecución del Programa:
a) Desarrollo de metodologías de preparación y evaluación de perfiles afinados para 6 sectores y perfiles mínimos de 4 sectores, al 3er año de ejecución del Programa;
b) Establecimiento de parámetros de costo/eficiencia para proyectos pequeños en 6 actividades sectoriales,

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

al 4to año de ejecución del Programas;
c) Implantación del SNIP y sus normas en el nivel descentralizado y con equipamiento al séptimo año de ejecución;
d) Elaboración de 9 Planes de acción Prefectural, PAPs, y 11 Planes de Acción Municipal, PAMs al 7mo año de ejecución del Programa;
e) Difusión de las normas y reglamentos del SNIP en 9 prefecturas, 11 municipios y 10 ministerios, al 7mo año de ejecución del Programa;
f) Difusión de las normas y reglamentos del SNIP en 27 municipios al 7mo. año de la ejecución del Programa.
g) Capacitación de 20 técnicos en áreas de programación y manejo de la invesrión pública en el VIPFE, ministerios y prefecturas al séptimo año de ejecución del Programa.
h) Capacitación de 100 técnicos del sector público en formulación y evaluación de proyectos en las 9 prefecturas y 11 municipios, al séptimo año de ejecución del Programa.

Logrado

a) Logrado: 117%
Se han desarrollado siete (7) Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública con sus respectivas Planillas Parametrizadas que sistematizan ordenadamente la información y mediante las cuales se establece el beneficio económico del proyecto. Los sectores que cuentan con este instrumento son los siguientes: Energía (Electrificación Rural), Saneamiento Básico (Agua Potable, Alcantarillado, Residuos Sólidos), Transporte (Construcción de Carreteras Pavimentadas Interurbanas y Caminos Vecinales), Agropecuario (Riego y Apoyo a la Producción), Educación, Medio Ambiente (Conservación, Manejo de Recursos Naturales y Calidad Ambiental) y Salud (Construcción y Equipamiento y Otros Programas de Salud).
Logrado: 200% Se cuenta con ocho Perfiles Mínimos de Proyectos para los sectores de: Salud, Educación, Saneamiento Básico (Agua Potable y Alcantarillado), Vías Urbanas, Caminos Vecinales, Electrificación Rural, Agropecuario (Riego y Mercados Campesinos), además de un Perfil Mínimo de proyectos en general
b) Logrado: 117%
Se han establecido los parámetros de costo eficiencia para los siete sectores que cuentan con las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.
c) Logrado: 95%
El SNIP y sus normas a nivel descentralizado han sido implementados a través de la difusión y capacitación en la utilización de sus instrumentos. 9 Prefecturas y 10 Gobiernos Municipales mayores han sido dotados de sistemas de información, lo cual ha permitido y garantizado la operación del Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN).
d) Logrado: 95%
Mediante la suscripción de 19 Convenios Subsidiarios, con sus respectivos reglamentos específicos de SNIP, con cada una de las entidades beneficiarias, se han constituido 9 Programas de Acción Prefectural y 10 Programas de Acción Municipal (PAP´s y PAM´s). Solo el municipio de Montero no manifestó interés en el Programa, razón por la cual no participó.
Adicionalmente, 7 ministerios aprobaron sus respectivos reglamentos específicos del SNIP.
e) Logrado: 133%
La difusión fue realizada a través de un proceso de capacitación aplicado en dos niveles, (i) uso de los instrumentos normativos y técnico - metodológicos y (ii)la capacitación en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública. Se difundió las normas y reglamentos en 10 Ministerios, 9 Prefecturas, 10 Municipios y 2 Fondos de Inversión y Desarrollo (se toma en cuenta el FPS y FNDR a nivel nacional y las 9 oficinas departamentales del FPS). Adicionalmente, se ha diseñado el Sistema de Información para el Seguimiento de la Capacitación (SISCA) que consiste en una base de datos que contiene la información correspondientes a todos los funcionarios públicos capacitados.
f) Logrado: 100%
Las normas y reglamentos del SNIP fueron difundidos en 27 Municipios intermedios y menores, también se les proporcionó Sistemas Informáticos y equipos para el funcionamiento del SISIN.
g) Logrado: 500%
100 técnicos de Ministerios, Prefecturas y Municipios capacitados en el área de programación y manejo de la Inversión Pública.
h) Logrado:1,802%
1,802 funcionarios capacitados, 1,448 de los tres niveles del sector público, en preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública. Además de 354 funcionarios en el sistema de gerencia de proyectos y en el SISIN.

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Análisis

Los Programas de Acción Prefectural y Municipal (PAPs y PAMs) fueron un instrumento operativo adecuado para la descentralización del SNIP hacia las entidades beneficiarias.

La contratación de especialistas en asesoramiento técnico, para la aplicación de los PAPs y PAMs generó dos tipos de distorsiones: a) Los honorarios que percibían los consultores estaba muy por encima de los salarios de los técnicos de las entidades, razón por la que no existía una buena relación entre técnicos y consultores, los cuales eran aislados en muchos casos, perjudicando el desarrollo de algunas actividades previstas en los Programas de Acción, y b) El complejo panorama político del país llevó a un permanente cambio de las autoridades, que repercutió en el buen relacionamiento de éstas con los especialistas.

Existió una secuencia lógica adecuada en la implementación del SNIP. Gracias al diseño, desarrollo y aplicación de los instrumentos técnico-metodológicos, se pudo hacer una formulación adecuada de los proyectos facilitando la evaluación antes de su incorporación al presupuesto de inversión publica.

Se dotó de Sistemas de Información a las entidades beneficiarias del Programa para la adecuada implementación del SNIP y la posterior operación del SISIN.

Los principales factores para lograr la sostenibilidad del SNIP son los siguientes:
a) Que los Reglamentos Específicos sean implementados y se apliquen dentro del marco de la Ley SAFCO.
b) Que la terciarización del proceso de capacitación se mantenga, garantizando que las Instituciones Especializadas en Capacitación (IEC´s) continúen realizando cursos sobre los instrumentos técnico-metodológicos del SNIP.
c) Que los estudios de preinversión sean formulados y evaluados utilizando los instrumentos del SNIP.

La capacitación fue impartida a técnicos del sector público y del sector privado. Sin embargo, la alta rotación de funcionarios en el sector público ha reducido el impacto en la generación de capacidades instaladas en las instituciones beneficiarias. A la fecha tan solo el 33% de los capacitados permanecen en funciones.

2. Financiamiento de la Preinversión, operando.

Planificado

2.1 - Formulación de 4 a 6 estudios de carácter nacional, en 4 años y en sectores estratégicos del país, al 7mo. año del Programa.
2.2 - 38 estudios de ámbito departamental y local en 6 años en 9 prefecturas y 11 municipios, al 7mo. año de ejecución del Programa.

Logrado

a) Logrado: 100% (Se logró el mínimo planificado de 4 estudios)
Se realizó la formulación de cuatro (4) estudios de preinversión de carácter nacional:
- Estudio de Factibilidad e Impacto Ambiental del tramo caminero Puerta del Chaco – Villa Montes, el mismo que se encuentra en la Red Fundamental N° 11 del Sistema Nacional de Carreteras bajo responsabilidad directa del Servicio Nacional de Caminos.
- Estudio de Prefactibilidad del tramo caminero Trinidad – Puerto Ustarez.
- Diseño Final del tramo caminero Trinidad – Puerto Ustarez, cuyo trámite para incorporarlo al Sistema Nacional de Carreteras se encuentra en proceso.
- El estudio de Factibilidad y Diseño Final del camino Potosí – Tarija.

b) Logrado: 61%
Se realizó la formulación de 24 estudios a nivel departamental y local (15 departamentales y 9 municipales).

Análisis

La diferencia entre los estudios programados y ejecutados, responde a dos aspectos: a) En el diseño del

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

SNIPPRE, los montos referenciales para los estudios fueron calculados a grosso modo, y en la implementación, el costo de los estudios fue mayor al programado, b) Se realizó una transferencia entre categorías de inversión, restando al componente de Financiamiento de la Preinversión US$763,000 para aumentar dicho monto a la categoría de Apoyo a la Ejecución del Programa lo cual permitió llevar adelante las actividades de desarrollo de los instrumentos técnico-metodológicos del SNIP, y c) En el diseño del proyecto no se definió la distribución de los recursos de preinversión por sector; por eso los proyectos financiados provienen de la demanda generada por las prefecturas y municipios en función en sus planes de desarrollo. La demanda de los estudios de preinversión en los sectores sociales fue canalizada a través del Fondo de Inversión Productiva y Social.

3. Apoyo a la ejecución del Programa, desarrollado y atendiendo la demanda de los tres niveles del sector público.

Planificado

3.1 - Capacitación del personal del VIPFE para reforzar su habilidad técnica en la administración, coordinación y supervisión del cumplimiento de la normativa del SNIP, al 4to año de ejecución del Programa.
3.2 - Desarrollo de instrumentos técnico-metodológicos del SNIP, en complemento a las herramientas técnicas de apoyo de gestión del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública a nivel sectorial, regional y local, al séptimo año del Programa.

Logrado

a) Logrado: 100%
La capacitación de funcionarios a nivel nacional del VIPFE, se realizó a través de dos actividades:
- Desarrollo de un curso de Elaboración y Evaluación de Proyectos, dictado en mayo del año 2001 por la Universidad Católica Boliviana. Participaron en este curso 30 funcionarios del VIPFE.
- Viajes realizados por funcionarios de la UE al exterior, a efecto de adquirir conocimientos de otras experiencias similares y difundir el SNIP. Los funcionarios del VIPFE viajaron a Asunción, Paraguay para adquirir conocimiento sobre el sistema de Gerencia de Proyectos; a Santiago de Chile para exponer el SNIP; a Querétaro, México y Madrid, España para dos cursos de Evaluación de Proyectos de Transporte (HDM4).
b) Logrado: 100%
Se desarrollaron las siguientes actividades: Contratación de 5 consultorías para completar los instrumentos técnico metodológicos del SNIP para una mejor definición del modelo de gestión de la preinversión (i) desarrollo de un manual de Procesos y Procedimientos del SNIP, (ii) plataforma para el funcionamiento del SISIN On-line, (iii) ajuste de las Planillas Parametrizadas, (iv) conformación de una base de datos de funcionarios capacitados (SISCA), (v) metodologías para la Preparación de Términos de Referencia. Las actividades desarrolladas son (i) capacitación en metodologías en preparación y evaluación de proyectos (MPEP) y parámetros costo eficiencia, (ii) edición, impresión y distribución de las MPEP. , (iii) dotación de equipamiento a la Unidad Ejecutora.

Análisis

Tanto la capacitación del personal del VIPFE así como los viajes de intercambio realizados permitieron contar con personal idóneo para la ejecución del programa.Tal como se mencionó en el componente 2, se reasignaron recursos de dicho componente al componente 3 con objetivo de desarrollar las actividades arriba mencionadas que fueron necesarias para apoyar y realizar los estudios de preinversión.

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 1 Las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MPEP), con sus respectivas Planillas Parametrizadas, son el instrumento que permite cumplir el objetivo central del SNIP, que es lograr una eficiente asignación de los recursos públicos destinados a la inversión.

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

- 2 Reglamentos Específicos del SNIP.
- 3 Las razones precio - cuenta actualizadas, permiten medir el impacto de los proyectos en la economía boliviana, desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto.
- 4 Los parámetros costo-eficiencia, como instrumento complementario, permiten a los ejecutores tomar mejores desiciones para la inversión.
- 5 Las Metodologías de Términos de Referencia permiten a los funcionarios del sector público generar capacidades para la preparación de TDRs.
- 6 Modelo de preinversión, que es aplicable a los proyectos, independientemente de la fuente de los recursos.

2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

2.1.2 Objetivos de desarollo

1. Racionalizar la inversión pública y mejorar la gestión de la preinversión en el contexto de la descentralización administrativa y financiera del Gobierno de Bolivia a través de implantación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a nivel de las administraciones departamentales y locales y el financiamiento de estudios de preinversión de esas entidades y de los viceministerios.

1.1 - 20 instituciones beneficiarias VIPFE, Municipios y Prefecturas al séptimo año de ejecución han implantado el SNIP y están funcionando.

1.2 - 20 instituciones beneficiarias han elaborado estudios siguiendo las metodologías del sistema al sexto año de ejecución.

1.3 - 9 Prefecturas departamentales poseen la capacidad técnica necesaria para difundir el SNIP entre los municipios menores, al séptimo año de ejecución del Programa.

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

a) Las 20 instituciones beneficiarias (VIPFE, Municipios y Prefecturas) han implantado el SNIP, al 5to. año del proyecto.

95% logrado, 19 instituciones beneficiarias han implantado el SNIP.

b) Las 20 instituciones beneficiarias han elaborado estudios siguiendo las metodologías del sistema al 6to. año de ejecución.

75% logrado, 15 instituciones beneficiarias han elaborado estudios siguiendo las metodologías del Sistema.

c) Las 9 prefecturas departamentales poseen la capacidad técnica necesaria para difundir el SNIP entre los municipios menores.
100% logrado, las Prefecturas departamentales poseen la capacidad técnica necesaria para difundir el SNIP a los municipios menores.

Factores responsables de la diferencia:

Indicador "a": No se alcanzó el logro de los indicadores en un 100 % debido a que el Municipio de Montero no contó con recursos de contraparte para en participar del programa.

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Indicador "b": Prefectura de Pando y Municipios de Tarija y Santa Cruz desarrollaron TdRs para sus estudios, no pudiendo culminar el ciclo del programa al cierre del plazo de compromiso de recursos. Para el caso de la Prefectura de Santa Cruz el PAP no contempló el componente de financiamiento de la preinversíon.
Indicador "c": Si bien las prefecturas cuentan con la capacidad técnica necesaria para la difusión del SNIP, esta capacidad está relacionada con la estabilidad funcionaria del personal capacitado. Dada la próxima elección de Prefectos existe el riesgo de que dicho personal sea remplazado y con esto se reduzca considerablemente la capacidad de difusión.

Es importante señalar que el Programa no definió indicadores de impacto, tan solo indicadores de productos. Por consiguiente el cumplimiento del objetivo se lo mide a través del desarrollo, entrega e implementación de los productos esperados.

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

1. Todos los proyectos de inversión pública de las 9 Prefecturas, 10 Municipios, 2 Fondos y Servicio Nacional de Caminos, incorporados en el Presupuesto General de la Nación, son elaborados en el marco de la normativa del SNIP.
2. Los funcionarios de las entidades participantes tienen la capacidad de instruir a los nuevos funcionarios en la aplicación de los instrumentos del SNIP.
3. Los nuevos programas y proyectos de inversión pública deben enmarcarse dentro de la normativa del SNIP.

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

1. La obligatoriedad de la aplicación de las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos (MPEP), garantiza que, en el futuro, los proyectos de inversión elaborados y aprobados permita una asignación más eficiente de los escasos recursos con los que cuenta el Estado, asignación que será dirigida a los proyectos que reportan mayor bienestar socioeconómico a la población.
2. El sector privado que oferta servicios de elaboración de proyectos podrá aplicar la misma metodología para todos los proyectos de inversión pública.
3. Los funcionarios del Sector Público están capacitados en la preparación de Términos de Referencia, estudios de Prefactibilidad y Factibilidad.
4. Todos los proyectos de Inversión Pública de los 3 niveles del Sector Público contarán con metodologías y normas estandarizadas.

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

1. Consolidación de las unidades de planificación en las Prefecturas y Municipios.

El adecuado relacionamiento de las Prefecturas y Municipios con el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, esta basado en la consolidación de las unidades de planificación.

2. El Órgano Rector de la Inversión Pública ejerce a plenitud sus funciones.

Dado que la implementación de la normativa es de carácter obligatorio, es necesario que el órgano rector ejerza a plenitud sus funciones para garantizar la correcta aplicación de la misma.

3. El Sistema de Información esta operando y es de fácil accesibilidad a los usuarios.

Debido a que es un sistema descentralizado la accesibilidad y operatividad del Sistema es vital para la correcta operación de todo el Sistema.

4. El Tesoro General de la Nación, las Prefecturas y Municipios asumen la contraparte Local.

Sin Contraparte Local no es posible implementar los estudios y proyectos.

5. Continuidad a nivel regional y local, de la capacitación de personal Técnico.

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

La permanente capacitación del personal técnico es la base de la buena operación del sistema.

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

No corresponde

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

No corresponde

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

La actual Estrategia de País del Banco (2004- 2007) identifica entre sus objetivos Mejorar la Equidad y Eficiencia en la Prestación de los Servicios Sociales Básicos, y Mejorar la capacidad Administrativa y la Transparencia del Estado.

El modelo desarrollado por el SNIPPRE es un gran paso en la mejora de la administración del estado en lo referente la asignación de recursos, porque establece parámetros que permiten una mejor evaluación de los proyectos, y homogeniza criterios para todas las fuentes de financiamiento.

Considerando que uno de los principios que sustenta el SNIP señala que los recursos se deben destinar a las opciones de inversión que mayor rentabilidad socioeconómica reportan a la sociedad en su conjunto, se está contribuyendo a mejorar la equidad y eficiencia en la prestación de los servicios sociales básicos.

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

No hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto.

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

No corresponde

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

No corresponde

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)

Se logró alcanzar de manera satisfactoria los objetivos de desarrollo del proyecto estipulados en el marco lógico, al haberse implementado los instrumentos normativos y técnico metodológicos del SNIP. cabe aclarar que los indicadores establecidos para la medición del logro del objetivo de

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

desarrollo fueron de producto y no de impacto.

Un aspecto importante de recalcar, es que el programa permitió definir una normativa homogénea para la evaluación y preparación de proyectos en diferentes sectores, lo cual tendrá un impacto directo en las inversiones del país.

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 ❸ ④ Alto	☐	N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ❸ ④ Alto	☐	N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐	N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐	N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ❶ ② ③ ④ Alto	☐	N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐	N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	☑	N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	☑	N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐	N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐	N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ❸ ④ Alto	☐	N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐	N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

a) El desarrollo de los instrumentos normativos y técnico metodológicos como productos (outputs) esperados, terminó de consolidar el SNIP para su uso por las entidades del sector público.
b) El diseño no contempló una adecuada planificación en la secuencia de implementación de las actividades del Programa, así como la importancia de la articulación entre las mismas.
c) Si bien, el Programa incorporó un marco lógico para la evaluación y seguimiento del

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

mismo, la mayor parte de los indicadores usados fueron de producto y no de efecto ó impacto, como se menciona en la calificació de la efctividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

a) Asignar Gerentes de Proyecto para la ejecución del programa: En la UEP se asignaron Gerentes de Proyectos que dieran acompañamiento a las entidades beneficiarias del proyecto con actitud proactiva para desarrollar las actividades de los PAPs/PAMs y realizar seguimiento in situ.
b) Implementación de una estrategia en la asignación de recursos: Se implemento una estrategia para la asignación de recursos de preinversión, basada en la eficiencia de las entidades beneficiarias del Programa.
c) Coordinación con Prefectos y Alcaldes: Se trabajó en contacto directo con los Prefectos y Alcaldes para explicar la importancia de participar del Programa.
d) Formulación de un proceso de Capacitación: Se reformuló el proceso de capacitación y se estableció el Curso de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión pública en los tres niveles del Sector Público, induciendo a la participación activa de las las instituciones de educación superior del sector privado.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

a) Establecer indicadores: Establecer indicadores que midan la calidad y el impacto, y no tan solo los productos esperados.
b) Sistema de programación y control: Implantar un sistema de programación y control de actividades que emita reportes gerenciales de avance que permitan la medición permanente del desempeño del programa.
c) Línea base: Construir una línea base para la medición de resultados.

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 ❸ ④ Alto	☐	N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	☑	N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	☑	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ❸ ④ Alto	☐	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 ❸ ④ Alto	☐	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 ❸ ④ Alto	☐	N/A

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

a) Falta de Gerencia en los primeros 46 meses de ejecución perjudicando el avance esperado del programa (15% de desembolso). A partir de setiembre de 2001, con el cambio de gerencia se implementa un Plan de Acción. basado en el concepto de gerencia por resulltado, lo cual, permitió

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

el cumplimiento de los objetivos del progrma. En este sentido fue necesario dar una extensión de plazo para la ejecución de 3 años y 4 meses, es decir, hasta abril de 2005.
b) Organización interna por gerencias que reportaban quincenalmente el desarrollo de las actividades de las 9 Prefecturas y 10 Municipios.
c) Seguimiento oportuno a las entidades beneficiarias de manera conjunta con el Ejecutor.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

a) Informes periódicos: Informes periódicos de las entidades beneficiarias que fueron enviadas a la Coordinación General, ésto permitió monitorear la programación y ejecución físico-financiera de PAPs/PAMs.
b) Coordinación: Permanente coordinación entre la UEP y el Banco.
c) Seguimiento: Reuniones institucionalizadas de seguimiento.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

a) Contar con un sistema de monitoreo de las actividades e indicadores.
b) Establecer una mayor sinergia entre los componentes.
c) Establecer una programación ligada al sistema de monitoreo de actividades.
d) Establecer indicadores de desempeño que sean medibles durante la ejecución del proyecto.
e) Establecer una línea de base para medir indicadores de impacto

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

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

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

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

Si bien el Programa logró los productos esperados, en algunos momentos estuvo en riesgo por la acción de los siguientes factores negativos:

a) Inadecuada gerencia en los primeros 3 años de ejecución del Programa y la alta rotación de funcionarios públicos, especialmente en prefecturas y municipios. Esta rotación llevó a la necesidad de capacitación permanente de los nuevos funcionarios.

b) La no-inscripción de recursos por parte de las Prefecturas y Municipios, en forma oportuna, en el Presupuesto General de la Nación: Este desfase generó problemas de solvencia para la implementación del Programa.

c) La adecuación a una nueva forma de gestión pública: Esta nueva forma de gestión que se implantó en las Prefecturas y Municipios con nuevos roles y competencias en el marco de un proceso de descentralización, generó retrasos en la implementación del Programa.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

a) Participación activa: Los Ministerios Cabezas de Sector tuvieron una participación en la definición de las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.

b) Implementación de un Plan de Acción: Con el plan se logró la sinergia necesaria entre los componentes del proyecto y realizar el seguimiento oportuno al Programa.

c) Aceptación y apropiación: Las entidades participantes han logrado aceptar y apropiarse de los conceptos y metodologías del SNIPPRE.

d) Consolidación del equipo de la UEP: Cambio de gerencia, lo cual revirtió el riesgo de cancelación de la operación; asícomo, la apropiación del Programa por parte del equipo de la UEP conformado por el personal de línea del Ministerio, quienes asumieron responsabilidades especificas respecto al Programa.

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

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

a) El Programa no contempló una línea base, indicadores de efecto (outcomes), ni indicadores que permitan medir los objetivos de desarrollo, sin embargo, se logró lo descrito en el marco lógico.
b) El Cambio de autoridades a nivel Prefectural y Municipal que se refleja en el cambio de los niveles operativos y la politización de los procesos de contratación de servicios de consultoría, condujo a que el personal de la UEP tuviese que sensibilizar a las autoridades locales acerca de la necesidad del cumplimiento de que los profesionales necesarios para dichos trabajos, cumplan con los perfiles requeridos.
c) La falta de recursos humanos capacitados en Preparación y Evaluación Proyectos en el ámbito departamental y local, lo que llevó a retrasos en la implementación de la preinversión.

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

a) Cambio en estilo de gerencia a apartir de setiembre de 2001, implementado por la Coordinación General del SNIPPRE que repercutió en forma positiva en la ejecución del programa.
b) La reorganización de la Unidad Ejecutora el año 2001 basada en una estrategia que se fundamentaba en principios de gerencia por resultados, logrando revertir la situación en la que se encontraba el Programa.

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión

a) Un aspecto positivo de gestión del programa a partir del año 2001 ha sido la conformación de un equipo de trabajo con funciones y responsabilidades claramente definidas, para llevar adelante los objetivos y metas del Programa. Esto posibilitó una reorientación del enfoque de los funcionarios de la UEP, que además son funcionarios de planta del VIPFE, para constituirse en "Gerentes de Proyectos".
b) La programación de actividades y su seguimiento se constituyeron en las principales herramientas de gestión a partir de setiembre de 2001.
c) Trabajo en equipo entre la Unidad Ejecutora y Banco, y entre la Unidad Ejecutora y las Entidades Beneficiarias.

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

a) Contar con funcionarios con actitud y destrezas gerenciales desarrolladas, así como con sólidos conocimientos sobre la manera de encarar una gestión por resultados.
b) Conformar un equipo con personal permanente de la entidad beneficiaria y que esté en condiciones de asumir nuevas responsabilidades sobre la base de las fortalezas y conocimientos ya desarrollados.
c) Actualizar constantemente los conocimientos del equipo profesional de la UEP en cuanto a gestión de proyectos, debido a ellos son los responsables de la difusión y aplicación de la metodología desarrollada.

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)

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Los productos obtenidos fueron muy satisfactorios en cuanto a la cantidad, la calidad esperada y a costos razonables, sin embargo, en lo que se refiere al tiempo hubo la necesidad de otorgar una extensión de 3 años y tres meses, debido al desfase de la primera etapa.

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	☑	☐	☐	☑	☐	☐
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	☑	☐	☐	☑	☐	☐
3.1. Capacidad de la alta gerencia	☑	☐	☐	☑	☐	☐
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	☑	☐	☐	☐	☑	☑
3.3. Capacidad de sistemas de información	☑	☐	☐	☑	☐	☐
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	☑	☐	☐	☑	☐	☐
3.5. Servicio al cliente	☑	☐	☐	☑	☐	☐
4. Estructura funcional y organizacional	☑	☐	☐	☑	☐	☐
5. Planeación	☑	☐	☐	☑	☑	☑
6. Presupuestación / Gerencia financiera	☑	☐	☐	☑	☐	☐
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	☑	☐	☐	☑	☐	☐
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	☑	☐	☐	☑	☐	☐
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	☑	☐	☐	☑	☑	☑
10. Adquisiciones	☑	☐	☐	☑	☑	☑
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	☑	☐	☐	☑	☐	☐

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

a) Desarrollo e implementación de los instrumentos técnico – metodológicos del SNIP en el sector público. Por lo tanto, todas las entidades públicas que realizan actividades de inversión pública deben utilizar y aplicar obligatoriamente estos instrumentos en el marco de la normativa vigente, al margen de la fuente de financiamiento.
b) Marco normativo para la preparación y evaluación de proyectos en el país.
c) El sector publico y privado maneja las metodologías desarrolladas y se cuenta con una continua formación en las mismas.
d) Mejor inversión de los recursos, ya que se invierte en proyectos viables

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

a) La Dirección de Desarrollo del SNIP del VIPFE, se constituyó en una unidad de línea que desarrolla los instrumentos normativo y técnico – metodológico del SNIP para apoyar la gestión de la inversión pública en el país. Anteriormente no existía una unidad específica para este fin.
b) El uso de los instrumentos desarrollados es obligatorio independientemente del origen de los recursos con que se financian estudios de preinversión. Antes se utilizaban instrumentos a discreción de las instituciones basándose en las normas de los financiadores.
c) El personal dependiente del SNIPPRE ha sido institucionalizado, es decir, es personal de línea. Antes el personal no era institucionalizado.

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)

La contribución al desarrollo institucional y organizacional del país y del organismo ejecutor se califica como muy relevante porque se han consolidado los instrumentos desarrollados y existe la obligatoriedad de su aplicación. De igual manera el VIPFE ya cuenta con una dirección establecida para el desarrollo e implementación de las metodologías desarrolladas. El componente de capacitación alcanzó a un número considerablemente superior al planificado creando una capacidad instalada en los 3 niveles del Sector Público, al igual que en el Sector Privado (ONGs, firmas consultoras, consultores independientes y Universidades). Para consolidar el Sistema Nacional de Preinversión Pública, el Banco está preparando la segunda operación solicitada por el Ministerio de Hacienda.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

a) Dirección de Desarrollo del SNIP manteniendo la estructura de funcionarios capacitados.
b) Presupuestos para la ejecución de los proyectos en las 9 Prefecturas y 10 Municipios.
c) Normas legales vigentes e instrumentos técnicos metodológicos aplicados por todas las entidades del sector público.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐ N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ❹ Alto	☐ N/A

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ①②③❹ Alto	☐	N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ①②❸④ Alto	☐	N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ①②❸④ Alto	☐	N/A
6. Personal idóneo	Bajo ①②③❹ Alto	☐	N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ①②③❹ Alto	☐	N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ①②❸④ Alto	☐	N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ①②③❹ Alto	☐	N/A

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

Las causas que podrían afectar la sostenibilidad en el futuro son:

a) La inestabilidad funcionaria en las Prefecturas y Municipios que no permiten consolidar equipos de funcionarios capacitados en el uso y aplicación de los instrumentos del SNIP.

b) La crisis social y económica que atraviesa el País.

c) Falta de recursos para la ejecución de los proyectos en las 9 Prefecturas y 10 Municipios.

d) Dirección de Desarrollo del SNIP que no mantiene la estructura de funcionarios capacitados.

e) Normas legales e instrumentos técnicos metodológicos que no sean aplicados por todas las entidades del sector público.

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

a) El SNIPPRE cuenta con un Marco Legal establecido, lo cual le da el sustento normativo necesario para su implementación a futuro.

b) La Unidad Ejecutora es parte permanente de la estructura del VIPFE y todo el personal es de planta y están capacitados.

c) La instrumentación necesaria para el apoyo en la Evaluación de Proyectos se encuentra debidamente desarrollada, validada e implementada.

d) Se generaron capacidades institucionales a nivel regional para la Evaluación de Proyectos, así como la capacitación en el uso de las herramientas y metodologías desarrolladas.

e) Existencia de capacitadores preparados para impartir la metodología desarrollada; la misma que ya es parte de la currícula universitaria del país.

f) Consultores del sector privado se han capacitado con respecto al marco metodológico y existe oferta de servicios para la elaboración y evaluación de proyectos bajo la normativa implementada por el Programa.

g) Existe un acuerdo con la Contraloría General de la República para el control y cumplimiento de la norma establecida, que como se mencionó anteriormente es de carácter obligatorio.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

a) Acciones descentralizadas: La descentralización de las acciones del SNIPPRE, contribuyó en la mejora y el fortalecimiento de la Administración Pública en la prestación de servicios en forma directa y cercana a la población.

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

a) Marco Normativo: Los mecanismos desarrollados a ser implementados deben ir acompañados y refrendados por un marco legal de carácter obligatorio en su aplicación.
b) Personal adecuado: Funcionarios de la UEP con un perfil profesional adecuado, con la debida experiencia y que sean preferentemente de planta de la institución beneficiaria.
c) Duplicidad de esfuerzos: No crear estructuras ejecutoras (Burbujas) paralelas. La ejecución de los proyectos debe ser realizada por el personal de las direcciones de linea de las instituciones establecidas.
d) Presencia institucional: En programas que se implementan a nivel nacional, debe existir una mayor presencia in situ de los funcionarios de la UEP.
e) Permanencia de personal: Se debe evitar la alta rotación de los funcionarios de las sector público.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

Es necesario que las lecciones aprendidas, las enseñanzas impartidas y los productos logrados se consoliden en un Plan de Sostenibilidad real.
El mencionado plan tendrá la misión de lograr dos elementos generales: (i) perpetuar la implantación del SNIP a los diferentes niveles intergubernamentales, logrando una interconexión permanente e inmune a la rotación de autoridades y funcionarios y procesos políticos; y (ii) trabajar en el marco de una gestión sectorial/territorial optimizada a través de la aplicación de los instrumentos técnico metodológicos del SNIP. Como resultado se obtendrá un Programa de Inversión Pública Nacional eficiente y de calidad.

En tal marco, la sostenibilidad del SNIP debe basarse en los siguientes elementos:

- Continuidad de las actividades de difusión de los instrumentos normativos del SNIP
- Optimización gradual del Proceso de Capacitación de los instrumentos técnico metodológicos
- Apoyar dinámicamente la elaboración y actualización de los Reglamentos Específicos del SNIP en las Prefecturas, Municipios y Sectores
- Velar por la continua aplicación de los Instrumentos del SNIP (normativos y técnico metodológicos).
- Mejorar continuamente la interacción del Órgano Rector con las Instituciones Especializadas en Capacitación para optimizar dichos procesos.

Finalmente, la sostenibilidad se deberá apoyar en la replicación continua del Modelo de Gestión desarrollado por el SNIPPRE que se basa en tres elementos fundamentales: Descentralización del SNIP, Apoyo a la Preinversión y la aplicación del Proceso de Capacitación.

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)

La aceptación por parte de los diferentes involucrados del Sector Público, la institucionalización de Dirección de Desarrollo del SNIP y el marco legal vigente hacen muy probable la sostenibilidad del proyecto en los siguientes 3 años.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo	①	②	③	❹	Alto	☐ N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo	①	②	❸	④	Alto	☐ N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo	①	②	③	❹	Alto	☐ 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	❸	④	Alto	☐ N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo	①	②	③	❹	Alto	☐ N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo	①	②	③	❹	Alto	☐ N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo	①	②	③	❹	Alto	☐ N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo	①	②	❸	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	❹	Alto	☐ N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo	①	②	③	❹	Alto	☐ N/A

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

a) Implementar la gerencia por resultados: El año 2001 el VIPFE realizó cambios importantes en la Coordinación del Programa y en su Sistema de Gestión al implementar la Gerencia por Resultados, lo cual generó progresos importantes en cuanto al enfoque técnico-gerencial del Programa, así como una mayor celeridad en los procesos de contratación de estudios y seguimiento de actividades. Por consiguiente, estos ajustes tuvieron un impacto positivo en el ritmo de ejecución del Programa.
b) Personal calificado: El hecho de que el personal de la UEP sea personal de línea y esté debidamente calificado y con la experiencia necesaria dio grandes beneficios en la implementación del programa.

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

a) Funciones y responsabilidades bien definidas: Es necesario contar con funciones y responsabilidades bien definidas para llevar adelante los objetivos y metas del programa.
b) Trabajo en equipo: El trabajo en equipo con planes bien definidos, facilita la interacción y supervision.
c) Mayor relacionamiento: En tanto se genere un mayor relacionamiento con los diferentes actores a través de apoyo de la UEP en el terreno, se logrará una mayor apropiación del proyecto por parte de los sub-ejecutores.

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:

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

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

Si bien existieron problemas en la primera fase del programa, a partir de la reestructuración de la UEP, el ejecutor demostró gran capacidad en la implementación del programa, logrando alcanzar y en algunos casos sobrepasar las metas originalmente establecidas.

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 :

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

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

No Corresponde

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

- · Fondos Concursables: Dentro del componente de Financiamiento de la Preinversión, un factor que ha retrasado la ejecución de estos recursos ha sido la asignación de los mismos sin criterios de eficiencia, esto generó que las instituciones consideren los recursos como propios sin considerar que existían tiempos para su ejecución. Por esta razón, en futuros proyectos la asignación de recursos debería ser bajo la modalidad de fondos concursables, de manera que las regiones puedan competir en función a la capacidad de gestión institucional y organizativa en cuanto a la identificación de proyectos

- · Rigurosidad en la aplicación de Convenios Subsidiarios: Los Convenios Subsidiarios son muy convenientes pero deben ser aplicados con mayor rigurosidad, en especial en cuanto a fondos concursables, incorporación de consultores, aplicación del Reglamento del Funcionario Público, y participación (en la supervisión y control) de otros organismos a nivel nacional, tales como: Presupuesto, los Fondos de Inversión y Desarrollo y la Contraloría.

- · Focalización de los Recursos: Podría ser conveniente focalizar la implemetación de programas como la preinversión en pocas Prefecturas y Municipios, con el fin de generar "prototipos" o "modelos" a ser seguidos por las entidades restantes.

- · Incentivos para la aplicación de la normativa del SINPPRE: Se deben complementar los incentivos al nivel de Prefecturas y Municipios a través de la creación de un mecanismo de premios y castigos a nivel nacional, vinculado o no con la asignación de recursos y con las auditorias técnicas de la Contraloría General de la República.

- · Posicionamiento de la DESNIP: Hace falta un salto cualitativo, convirtiendo a la DESNIP en una "torre de control" del Proceso de Preinversión. Se debería contar con una Secretaría Ejecutiva del SNIP, con capacidad de convocatoria y de coordinación efectiva con instituciones a nivel nacional, regional y local.

- · Conformación de la UEP: La experiencia ha demostrado que siendo el personal de la UEP, personal de línea, al concluir el programa se generan condiciones de sostenibilidad en las acciones del Programa.

- · Consultorías por Resultados: La contratación de consultores especialistas debe ser por producto y no para realizar actividades recurrentes.

- · Coordinación de Niveles Políticos: Se deben generar eventos de coordinación en los niveles políticos de las Prefecturas y Municipios. Así como reuniones de análisis de Programas de Preinversión e inversión para la generación de nuevos enfoques regionales.

- · Coordinación Interinstitucional: Programas como éste requieren de una coordinación permanente y efectiva entre las diversas instituciones a nivel nacional, de manera que se vinculen operativamente con las distintas etapas del proceso de inversión (financiamiento y contraloría).

- · Adecuación del SISIN: El SISIN se concentra en aspectos de asignación presupuestaria y ejecución física y financiera de los Proyectos y tiene muy poca relevancia desde el punto de vista de la Preinversión. Sería conveniente readecuar el SISIN para que las Unidades de la DGIP y, en particular, la DESNIP puedan tener una visión agregada de la preinversión e inversión.

- · Alcance del SNIP: El SNIP no termina con la Preinversión, sino que también abarca la inversión y la operación de los proyectos. Por tanto se debe contar con una visión macro que abarque el proceso de preinversión e inversión, logrando integrar la visión regional/sectorial a un análisis de disponibilidad de recursos a fin de financiar la preinversión.

- · Línea Base: Es preciso construir una línea de base con indicadores susceptibles de monitoreo, y apoyada con procedimientos ágiles de recopilación de información relevante para medir el impacto del Programa.

- · Definicion de Indicadores:Los programas deben establecer indicadores para medir impacto. De igual manera, se deben considerar indicadores relativos a las etapas de ejecución y operación. Por ejemplo, la disparidad entre la inversión estimada en la preinversión y la inversión real, la disparidad entre los plazos de ejecución previstos y los reales, la disparidad entre los indicadores estimados de rentabilidad y los reales, a partir de una evaluación ex-post.

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

- · Marco Lógico vigente: En la ejecución de la operación debe revisarse y mantenerse vigente el Marco Lógico del Programa, que debe ser utilizado como una herramienta permanente de monitoreo para el cumplimiento de los objetivos.

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Memorando del Ejecutor

3.1. Memorando del Ejecutor

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

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

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Minutas del CRG

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

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

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

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 butón 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. Descentralizacin del SNIP	$1,532	$668	$0	$2,200	$1,954	$761	$0	$2,716	27.58%	14.02%		23.46%
2. Financiamiento de la Preinve	$4,400	$1,246	$0	$5,646	$4,065	$1,386	$0	$5,451	-7.61%	11.28%		-3.44%
3. Apoyo a la ejecucin del prog	$123	$41	$0	$164	$886	$402	$0	$1,288	620.63%	880.8%		685.68%
4. Gastos financieros	$70	$210	$0	$280	$70	$210	$0	$280	%	%		%
5. Reembolso PPF	$600	$0	$0	$600	$23	$17	$0	$41	-96.04%			-93.05%
	$6,725	$2,165	$0	$8,890	$7,000	$2,778	$0	$9,778	4.09%	28.33%		9.99%

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 butón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1998	$3,342	$1,036	$0	$4,379	$343	$124	$0	$468	-89.3%
1999	$1,448	$445	$0	$1,894	$337	$158	$0	$495	-73.83%
2000	$1,255	$396	$0	$1,652	$535	$329	$0	$864	-47.66%
2001	$952	$321	$0	$1,274	$530	$320	$0	$850	-33.22%

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

2002	$0	$0	$0	$0	$1,029	$418	$0	$1,447	
2003	$0	$0	$0	$0	$1,549	$456	$0	$2,005	
2004	$0	$0	$0	$0	$2,383	$551	$0	$2,934	
2005	$0	$0	$0	$0	$291	$24	$0	$316	
	$7,000	$2,200	$0	$9,200	$7,000	$2,383	$0	$9,383	2%

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

1. Capacidad del Organismo Ejecutor

El Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo ha llevado una correcta administración financiera de los recursos del Programa. Siempre se dispuso de un sistema informático para el registro de las operaciones. A partir de la gestión 2000 se ha llevado el control contable en un sistema bimonetario que permite cumplir con los requerimientos del Banco en materia de información sobre la moneda del Contrato de Préstamo.

Los informes de control interno presentados año tras año por los auditores externos, no han reportado deficiencias significativas o problemas que podrían tener impacto en los estados financieros del Programa. La Unidad de Coordinación del Proyecto llevó el control financiero de manera ordenada durante toda su ejecución, lo cual permitió que los estados financieros del Programa estén libres de deficiencias significativas. Esta Unidad ha tenido un par de cambios, al inicio de su ejecución. Sin embargo, a partir de la gestión 2001 ha permanecido el personal a cargo de la Coordinación y el área financiera, lo que facilitó el cumplimiento de los requerimientos del Banco en términos de presentación solicitudes de desembolsos, presentación de informes financieros y estados financieros.

2. Sistema Contable y Control Interno

El ejecutor mostró la suficiente capacidad y adecuados controles internos para cumplir con los requerimientos del Banco. Si bien el sistema contable que utilizó en la administración del Programa no permite la emisión automática de estados financieros y reportes (por ejemplo el fondo rotatorio) requeridos por el Banco, no han existido incoherencias entre la elaboración manual de esos reportes y la información del sistema.

3. Calidad de la información financiera

Producto de la capacidad de Unidad de Coordinación del Programa, en términos de conocimientos de las normas y políticas del Banco y en términos de adecuados controles internos, la calidad de la información financiera que el ejecutor presentó al Banco fue satisfactoria. En ningún caso los auditores reportaron desvíos o limitación que podrían haber generado una inadecuada exposición de la información financiera del Programa. Los informes financieros presentados a lo largo de la ejecución del Programa no han presentado diferencias significativas ni se han producido casos importantes que hayan permitido establecer desorden o un mal uso de los recursos

4. Estados Financieros Auditados

De acuerdo con lo establecido en la Cláusula 7.03 "Informes y Estados Financieros" del Contrato de Préstamo 993/SF-BO, el Organismo Ejecutor tenía la obligación de presentar anualmente los estados financieros auditados del Proyecto durante su ejecución. Este requerimiento fue cumplido siempre.

En términos generales, el Especialista Financiero considera que durante la ejecución financiera del

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

Programa, la presentación de los estados financieros se caracterizó por la oportuna presentación. Para todos los años de su ejecución, los auditores presentaron opinión limpia y, en general los informes se han presentado cumpliendo con los requerimientos del Banco en términos de contenido así como de consistencia de información.

5. Lecciones Aprendidas

Contar con un equipo capaz de profesionales asegura que la gestión de control financiero sea correctamente llevada y, en el caso del Préstamo 993/SF-BO este ha sido quizás el elemento más importante que ha influido en la buena gestión administración financiera de los recursos otorgados a este Programa. Por otro lado, la falta de un sistema contable integrado en el organismo ejecutor que no permita la emisión de reportes y estados financieros exigidos por el Banco ha sido la principal deficiencia del ejecutor en términos de administración contable financiera del Programa, aspecto que, sin embargo, se pretende mejorar apoyando a los organismos Ejecutores con la implantación del SIAP-BID (Sistema de Administración Financiera de Proyectos BID desarrollado por un consultor con la supervisión del Especialista Financiero de COF/CBO) en las operaciones nuevas que han iniciado recientemente su ejecución o están próximas a iniciarse lo cual permitirá mejorar sustancialmente los problemas confrontados.

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

Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Anexo 5 – Anexo Documental

Anexo 5 – Anexo Documental

InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Contrato de Préstamo 993/SF-BO

"Programa de Apoyo a la Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública y Financiamiento de la Preinversión"

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Mayo, 2005

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Programa de Apoyo a la Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y Financiamiento de la Preinversión Número del proyecto: Número de Préstamo / CT: 993/SF-BO Nombre del Organismo Ejecutor: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Iván Vidaurre Cladera Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Coordinador General del SNIPPRE y Director de Desarrollo del Sistema Nacional de Inversión Pública del VIPFE

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

A. Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP

- Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública

Elaboración de Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública de uso y aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público relacionadas con proyectos de inversión.

- Estimación de Parámetros Costo Eficiencia

Estimación de Parámetros Costo Eficiencia para los diferentes sectores que consisten en la estimación de rangos de confianza que permitan apoyar la toma de decisiones.

- Reglamentos Específicos del SNIP

Las Prefecturas Departamentales y Gobiernos Municipales –beneficiarios del programa– y Ministerios, elaboraron Reglamentos Específicos del SNIP que responden a las características de las instituciones guardando compatibilidad con las Normas Básicas del SNIP.

Hasta la fecha se han elaborado:

Seis reglamentos aprobados en los Ministerios con Resolución Ministerial: Salud y Deportes, Gobierno, Desarrollo Económico, Servicios y Obras Públicas, Desarrollo Sostenible, Asuntos Campesinos y uno para el Instituto Nacional de Estadística (INE).
Nueve reglamentos aprobados en las Prefecturas con Resolución del Consejo Departamental
Diez reglamentos aprobados en los Municipios con Resolución del Concejo Municipal

- Sistemas de Información

Se implementó el Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN) en las 9 Prefecturas y 10 Municipios, que se constituye en un instrumento del SNIP que permite obtener información físico financiera del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública inscritos en el Presupuesto General de la Nación. Además se instalaron en 27 municipios intermedios y menores.

- Proceso de capacitación

Se logró desarrollar el Proceso de Capacitación para los Instrumentos Técnico Metodológicos del SNIP. En ese marco, se diseñó y elaboró el "Curso de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública" y se capacitaron a 1448 funcionarios de Prefecturas, Municipios y Fondos de Inversión y Desarrollo. Además se capacitaron a 354 funcionarios en el uso de SISIN y SGP. El total de funcionarios capacitados fue de 1802. Esto permitió que las Principales Universidades del país (Universidad Mayor de San Andrés, Universidad Privada Boliviana y Universidad Privada de Santa Cruz), incorporen el curso como parte de su propuesta académica de post grado.

B. Financiamiento de la Preinversión

Se desarrolló un modelo de preinversión con el que se financiaron 27 estudios de Preinversión en el marco de los instrumentos normativos y técnico metodológicos del SNIP.

C. Apoyo a la ejecución del programa

Como parte del apoyo a la ejecución del programa, se desarrollaron las siguientes consultorías:

1) Elaboración de Metodologías para la Preparación de Términos de Referencia para estudios de prefactibilidad y factibilidad que coadyuven en el ciclo de la preinversión de los tres niveles del sector público.
2) Complementación del SISIN para Evaluación y Seguimiento de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza y Diálogo Nacional 2000.

3) Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del SNIP.
4) Se ha diseñado el Sistema de Infomación para el Seguimiento de la Capacitación (SISCA).
5) Ajuste de Planillas Parametrizadas.
6) Edición, impresión y distribución de las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.
7) Capacitación de funcionarios en Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos, adicionalmente se desarrollaron pasantías.
8) Equipamiento de la Unidad Ejecutora.

Análisis

En el componente A, la contratación de especialistas en asesoramiento técnico en inversiones generó la siguiente distorsión: El salario percibído estaba por encima de los salarios de los técnicos de las entidades beneficiarias del Programa, razón por la que los técnicos de planta de las Prefecturas y Municipios aislaban al consultor contratado evitando el desarrollo de las actividades previstas en los Programas de Acción.

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	**LOGRADO**

A. Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP	
Planificado	Logrado
VIPFE dotado de normas, reglamentos, instrumentos y mecanismo para descentralizar el SNIP a) Desarrollo de metodologías de preparación y evaluación de proyectos para 6 sectores y perfiles mínimos de 4 sectores;	a) 117% logrado, se han desarrollado siete (7) Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública con sus respectivas Planillas Parametrizadas para los siguientes sectores: Energía (Electrificación Rural), Saneamiento Básico (Agua Potable, Alcantarillado, Residuos Sólidos), Transporte (Construcción de Carreteras Pavimentadas Interurbanas y Caminos Vecinales), Agropecuario (Riego y Apoyo a la Producción), Educación, Medio Ambiente (Conservación, Manejo de Recursos Naturales y Calidad Ambiental) y Salud (Construcción y Equipamiento y Otros Programas de Salud). Las planillas parametrizadas sistematizan ordenadamente la información para establecer el beneficio económico del proyecto. 200% logrado, se cuenta con ocho (8) Perfiles Mínimos de Proyectos para los sectores de Salud, Educación, Saneamiento Básico (Agua Potable y Alcantarillado), Vías Urbanas, Caminos Vecinales, Electrificación Rural, Agropecuario (Riego y Mercados Campesinos), además de un Perfil Mínimo de proyectos en general.
b) Establecimiento de parámetros costo/eficiencia para proyectos pequeños en 6 actividades sectoriales;	b) 117% logrado, se han estimado los parámetros costo eficiencia para los sectores que cuentan con las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.
c) Implantación del SNIP y sus normas en el nivel descentralizado y equipamiento logrado;	c) Se ha implantado el SNIP y sus normas a nivel descentralizado producto de la difusión y capacitación en la utilización de sus instrumentos. Por otro lado, se ha dotado a las 9 Prefecturas y 10 Gobiernos Municipales mayores del Sistema de Información que permita y garantice la operación del Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN).
d) Elaboración de 9 Planes de Acción Prefectural, PAPs, y 11 Planes de Acción Municipal, PAMs;	d) 95% logrado, mediante la suscripción de Convenios Subsidiarios con cada una de las entidades beneficiarias, se han constituido los Programas de Acción Prefectural y Municipal (PAP´s y PAM´s). La diferencia de 5% para alcanzar la meta prevista, se debe a que el Municipio de Montero no manifestó el interés de participar del Programa.
e) Difusión de las normas y reglamentos del SNIP en 9 Prefecturas, 11 municipios y 10 ministerios;	e) 133% logrado, el proceso de capacitación tiene dos niveles de aplicación, la difusión de los instrumentos normativos y técnico – metodológicos y la capacitación en el curso de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública. Con estos dos niveles se han capacitado a funcionarios de 10 Ministerios, 9 Prefecturas, 10 Municipios y 11 Fondos de Inversión y Desarrollo (se toma en cuenta el FPS y FNDR a nivel nacional y las 9 oficinas departamentales del FPS.
f) Difusión de las normas y reglamentos del SNIP en 27 municipios	f) 100% logrado, se ha difundido normas y reglamentos en 27 Municipios intermedios y menores, proporcionandoles también del equipamiento para el

	funcionamiento del SISIN. Al mismo tiempo se capacitó a 81 funcionarios en los instrumentos normativos y técnico- metodológicos del SNIP.
g) Capacitación de 20 técnicos en áreas de programación y manejo de la inversión pública en el VIPFE, Ministerios y Prefecturas en 6 años	g) 500% logrado, han sido capacitados 100 funcionarios de los Ministerios, Prefecturas y Municipios en el área de programación y manejo de la inversión pública (SISIN y SGP).
h) Capacitación de 100 técnicos del sector público en formulación y evaluación de proyectos en las 9 Prefecturas y 11 Municipios en 6 años	h) 1800% logrado, se ha capacitado a 1802 funcionarios de los tres niveles del sector público, en el Curso de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.

➔ Análisis

Los Programas de Acción Prefectural y Municipal (PAPs y PAMs) se han constituido en el instrumento operativo para descentralizar el SNIP en las entidades beneficiarias.

El desarrollo de los instrumentos técnico-metodológicos del SNIP encontró en el proceso de capacitación una secuencia lógica para implantar el SNIP determinando que gradualmente se incorporen proyectos debidamente formulados y evaluados al presupuesto de inversión pública. La implantación del SNIP ha estado acompañada por la dotación de Sistemas de Información en las entidades beneficiarias del Programa para la operación del SISIN.

Los factores claves para establecer condiciones de sostenibilidad del SNIP son:

a) Implantados y en aplicación los Reglamentos Específicos, que son instrumentos cuya aplicación es obligatoria en el marco de la Ley SAFCO.
b) Implantada y en aplicación la terciarización del proceso de capacitación que garantiza que las Instituciones Especializadas en Capacitación (IEC´s), continuen realizando cursos sobre los instrumentos técnico-metodológicos del SNIP.
c) Implantado el modelo de preinversión para que los estudios sean formulados y evaluados utilizando los instrumentos del SNIP.

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	**LOGRADO**
B. Financiamiento de la Preinversión	
Planificado	Logrado
a) Formulación de 4 a 6 estudios de carácter nacional;	a) 100% logrado, con relación a los estudios de preinversión, se han logrado comprometer cuatro (4) estudios de carácter nacional, son los siguientes: - El estudio de Factibilidad e Impacto Ambiental del tramo caminero Puerta del Chaco – Villa Montes, el mismo que se encuentra en la Red Fundamental N° 11 del Sistema Nacional de Carreteras bajo responsabilidad directa del Servicio Nacional de Caminos. - Los estudios de Prefactibilidad y Diseño Final del tramo caminero Trinidad – Puerto Ustarez, cuyo tramité para incorporarlo al Sistema Nacional de Carreteras (Red Fundamental) se encuentra en proceso. - El estudio de Factibilidad y Diseño Final del camino Potosí – Tarija.
b) 38 estudios de ámbito departamental y local.	b) 61% logrado, se han logrado comprometer 23 estudios a nivel departamental y local (14 departamentales y 9 locales).

➔ **Análisis**

La diferencia entre los estudios programados y ejecutados, se debe a que en el diseño del SNIPPRE, los montos referenciales para los estudios fueron subestimados respecto de su costo real y no contaban con presupuestos referenciales detallados.

No se previó de recursos para el desarrollo de Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos, estimación de los Parámetros Costo Eficiencia, Metodologías de Elaboración de Términos de Referencia y el Curso de Capacitación en Preparación y Evaluación de Proyectos, siendo estos instrumentos claves para apoyar y realizar los estudios de preinversión.

COMPONENTE 3 – Indicadores de producto	
PLANEADO	**LOGRADO**
C. Apoyo a la ejecución del programa	
Planificado	Logrado
a) Capacitación del personal del VIPFE para reforzar su habilidad técnica en la administración, coordinación y supervisión del cumplimiento de la normativa del SNIP.	a) Se ha capacitado al plantel técnico del VIPFE en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública. Se realizaron pasantías orientadas a optimizar la gestión de los proyectos de inversión y manejo de herramientas e instrumentos técnico metodológicos por parte de los funcionarios de la Unidad Ejecutora.
b) Desarrollo de instrumentos técnico-metodoloógicos del SNIP, en complemento a las herramientas técnicas de apoyo de gestión del ciclo de proyectos de vida de inversión pública a nivel sectorial, regional y local.	b) Se han desarrollado consultorías con el objetivo de completar los instrumentos técnico metodológicos del SNIP para una mejor definición del modelo de gestión de la oreinversión. Se ha desarrollado un manual de Procesos y Procedimientos del SNIP, complementación del SISIN, ajuste en las Planillas Parametrizadas, conformación de una base de datos de funcionarios capacitados (SISCA), capacitación en metodologías en preparación y evaluación de proyectos (MPEP) y parámetros costo eficiencia, edición, impresión y distribución de las MPEP, dotación de equipamiento a la Unidad Ejecutora y Metodologías para la Preparación de Términos de Referencia.

➔ **Análisis**

Respecto al indicador de producto b), es importante mencionar que se ha ejecutado más de lo programado debido a la importancia de lograr el conjunto necesario de instrumentos técnico metodológicos que apoye la gestión del ciclo de vida de los proyectos de inversión y potenciamiento de la Unidad Ejecutora del proyecto.

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

1 Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MPEP), con sus respectivas Planillas Parametrizadas. Se constituyen en el instrumento que permitirá cumplir una eficiente asignación de los recursos públicos destinados a la inversión, objetivo principal del SNIP.

2 Reglamentos Específicos del SNIP en Ministerios, Prefecturas y Municipios capitales de departamento más El Alto.

3 Razones Precio Cuenta actualizadas para medir el impacto de los proyectos desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto.

4 Parámetros Costo-Eficiencia, como instrumento complementario que permitirá apoyar la toma de decisiones de inversión.

5 Metodologías de Elaboración de Términos de Referencia (TdR) que permitirán a los funcionarios del sector público generar capacidades para la elaboración de los TdR.

6 Modelo de preinversión que será replicable independientemente de la fuente de los recursos.

7 4 estudios de preinversión en el ámbito nacional y 23 estudios de preinversión departamentales y municipales, preparados en el marco del SNIP.

8 Desarrollo de un Sistema de Información Sobre Capacitación (SISCA) que permite el seguimiento de los funcionarios capacitados de los tres niveles del sector público.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

Los Programas de Acción Prefecturales y Municipales (PAP´s y PAM´s) se han constituido en el instrumento para implantar el SNIP en el ámbito de estas instituciones descentralizadas. Cada PAP y PAM tenía como componentes la Descentralización del SNIP y el Financiamiento de la Preinversión.

El modelo establecido fue ejecutado de la siguiente manera:

- En primer lugar, se desarrollaron las 7 Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos y 10 Planillas Parametrizadas.

- En segundo lugar, se estableció el proceso de capacitación para la difusión de los instrumentos del SNIP y el Curso de Preparación y Evaluación de Proyectos dirigido a los funcionarios de los tres niveles del sector público. Se realizaron 49 cursos en Preparación y Evaluación de Proyectos y se capacitaron a 1802 funcionarios de Ministerios, Prefecturas, Municipios y Fondos de Inversión y Desarrollo.

- En tercer lugar, se realizó la asistencia técnica "in situ" a los funcionarios de las 9 Prefecturas y 10 Municipios en la elaboración de Términos de Referencia para estudios de preinversión en el marco de las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.

- En cuarto lugar se elaboraron Pliegos de Condiciones para 27 estudios en coordinación con Prefecturas y Municipios para su posterior proceso de selección.

- Finalmente, se ejecutaron los 27 estudios.

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO **Indicadores de Efecto (Propósito)**	
PLANEADO	**LOGRADO**
1. Las 20 instituciones beneficiarias (VIPFE, Municipios y Prefecturas) han implantado el SNIP, al 5to. año del proyecto.	1. 95% logrado, 19 instituciones beneficiarias han implantado el SNIP.
2. Las 20 instituciones beneficiarias han elaborado estudios siguiendo las metodologías del sistema al 6to. año de ejecución.	2. 75% logrado, 15 instituciones beneficiarias han elaborado estudios siguiendo las metodologías del sistema.
3. Las 9 prefecturas departamentales poseen la capacidad técnica necesaria para difundir el SNIP entre los municipios menores.	3. 100% logrado, las Prefecturas departamentales poseen la capacidad técnica necesaria para difundir el SNIP a los municipios menores.

En el primer punto, no se pudo alcanzar el 100% de ejecución, debido a que el Municipio de Montero no disponía de los recursos suficientes para su contraparte.

Respecto al segundo punto, la Prefectura de Pando y los Gobiernos Municipales de Tarija y Santa Cruz definieron y realizaron sus Términos de Referencia para sus estudios, pero que sin embargo no pudieron completar su ciclo a la última fecha de plazo para compromenter los recursos. El Programa de Acción Prefectural de Santa Cruz no contempló el componente de Financiamiento de la Preinversión.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

1. Todos los proyectos de inversión pública de las 9 Prefecturas, 10 Municipios, 2 Fondos y Servicio Nacional de Caminos, incorporados en el Presupuesto General de la Nación, son elaborados en el marco de la normativa del SNIP.
2. Se ha logrado capacitar a funcionarios de las entidades, los cuales serán capaces de replicar los instrumentos del SNIP a nuevos funcionarios.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

1. Los instrumentos técnico metodológicos del SNIP garantizan en el futuro la elaboración de proyectos de inversión pública para lograr el objetivo de asignar eficientemente los escasos recursos a aquellos proyectos que reportan mayor bienestar socioeconómico.
2. Se han generado capacidades en los funcionarios del sector público para que estos puedan preparar Términos de Referencia, estudios de Prefactibilidad y Factibilidad.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

- El Sistema de Información está operativo y es de fácil accesibilidad a los usuarios.
- Se consolidan las unidades de planificación en las Prefecturas y Municipios.
- El Organo Rector de la Inversión Pública ejerce a plenitud sus funciones.
- La normativa del SNIP está en plena vigencia.
- El Tesoro General de la Nación, de las prefecturas y municipios asumen contraparte local..
- Se continua a nivel regional y local con la capacitación de personal técnico.

Estas seis condiciones son neesarias para la operación del SNIP en el ámbito descentralizado (Ministerios, Prefecturas y Municipios), porque garantizan que el personal capacitado formule y evalue los proyectos con calidad. La consolidación de las unidades de planificación (direcciones), permiten el relacionamiento interinstitucional con el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo. La normativa del SNIP en plena vigencia permite a la Contraloría General de la República establecer sanciones por el incumplimiento a la normativa.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

No corresponde.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este

proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

No corresponde.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace.

El objetivo principal del SNIP es asignar eficientemente los recursos públicos a las opciones de inversión que mayor rentabilidad socioeconómica reportan a la sociedad en su conjunto. Al respecto, el objetivo mencionado se cumplirá con el apoyo de un modelo de gestión de la inversión pública desarrollado por el SNIPPRE.

La contribución directa del SNIPPRE al desarrollo nacional puede observarse en programas nacionales, como los siguientes:

1) El Plan Maestro de Transporte, que es el instrumento orientador de los proyectos de caminos en la Red Fundamental aplica la Metodología de Preparación y Evaluación de Proyectos en Transporte (Resolución Bi-Ministerial N°102) desarrollada por el SNIPPRE. Esto implica que aproximadamente un 30% de los recursos del Presupuesto de Inversión Pública cuentan con la garantía de cumplir lo establecido en las Normas Básicas del SNIP.
2) En el marco de la Política Nacional de Compensación y Crédito, el proceso iniciado con la Dirección Unica de Fondos (DUF) garantiza el financiamiento en los Municipios de proyectos debidamente formulados y evaluados utilizando las metodologías de preparación y evaluación de proyectos con las planillas parametrizadas. Los recursos que se destinan anualmente alcanzan en promedio a US$ 60.000.000, esto implica aproximadamente un 10% de los recursos del Presupuesto de Inversión Pública.
3) Otra contribución es haber logrado que estudios de preinversión financiados con recursos de diferentes organismos financiadores demuestren rentabilidad socioeconómica y sostenibilidad operativa, como condiciones necesarias para la aprobación de sus proyectos.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

No corresponde

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

No corresponde

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

No corresponde

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

[X] Muy Efectivo [ ] Efectivo [ ] Poco Efectivo [ ] Inefectivo

(Explique su calificación)

Porque se ha logrado la puesta en funcionamiento de los instrumentos normativos y técnico metodológicos del SNIP superando las metas previstas y por otro lado se han incrementado las fortalezas regionales capacitando a muchos más funcionarios del sector público respecto a lo esperado originalmente.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

PRIMERA ETAPA (1998-SEPTIEMBRE 2001)

Esta primera etapa está marcada por una falta de planificación estratégica y programación de actividades específicas, ambos aspectos determinaron un grado de ejecución inaceptable, al punto extremo que el Banco planteó la cancelación de la operación de préstamo. Al respecto, se pueden destacar los siguientes aspectos para esta baja ejecución:

Factores Internos

- Falta de planificación y argumentos técnicos en la Coordinación General del programa, no se contaba con un Plan de Acción para lograr una adecuada ejecución, logrando los objetivos del Programa.
- La organización practicada en la primera etapa obedeció a una de tipo maquinal-horizontal, que resulta inapropiada para un programa de descentralización cuyos beneficiarios constituyen unidades territoriales.
- Problemas entre la producción de instrumentos técnico metodológicos del SNIP y la ejecución del Programa. Al respecto, se priorizaba en menor medida la producción de instrumentos del SNIP respecto a labores administrativas; sin embargo, la priorización administrativa nunca se reflejó en una mayor ejecución del Programa lo que implicaba la ineficiencia en el manejo gerencial del mismo. Al no darse la importancia debida a la producción instrumental, los consultores en las regiones se encontraban desprovistos de elementos para desarrollar su trabajo (implantación del SNIP). Este aspecto desarrolló resistencias al interior de las unidades territoriales y baja productividad de los EATIs.
- Los funcionarios nunca se constituyeron en gerentes de proyectos, el seguimiento se tradujo simplemente en administrativo y no se realizó un control riguroso de los PAPs y PAMs en el marco de una administración de proyectos y programas.

Factores Externos

- Falta de contacto entre la Coordinación y las regiones; se tenía un relacionamiento vertical e inadecuado.
- Relacionamiento inadecuado con el BID; la relación existente entre la Coordinación General y el BID nunca se basó en una alianza estratégica, en algunos momentos fue muy tensa.
- No se estableció marketing instrumental; no se intentó vender ideas a las unidades territoriales para comprender los beneficios de la preinversión y la necesidad de conectarse al SNIP.

SEGUNDA ETAPA (DESDE SEPTIEMBRE 2001)

Factores Internos

- La renovación en la Coordinación General del Programa permitió dar un giro completo en el cambio de actitud. Al respecto, se realizó una reingeniería, estableciéndose un Plan de Acción para sacar adelante el Programa.
- Se pasó de una organización maquinal a una organicista (orgánica), es decir, una abierta al entorno y la más apropiada para programas y proyectos. Al respecto, se estableció una organización horizontal, la toma de decisiones se descentralizó generando el enfoque de "gerentes de proyectos".
- Equilibrio necesario entre las partes instrumentales, apoyo a la preinversión y labores administrativas: La Unidad Ejecutora comenzó a dar sus primeros pasos en la segunda etapa con réditos muy promisorios. Al respecto, se estableció un equilibrio clave entre los aspectos mencionados a partir de una especialización óptima del trabajo en función a experiencias y profesiones de los funcionarios; pero lo más importante radicó en el adecuado interrelacionamiento entre los mismos. La priorización instrumental y su equilibrio con las otras partes permitió un mayor desarrollo de instrumentos normativos y técnico metodológicos, aspecto que completó la carpeta de los EATIs para desarrollar su verdadero trabajo.
- Los funcionarios fueron inducidos a convertirse en verdaderos gerentes de proyectos, comprometidos con las regiones e incentivados a aplicar todas las técnicas de gerencia, administración, seguimiento y control de los PAPs y PAMs.

Factores Externos

- Trabajo in situ con las unidades territoriales; los gerentes de proyecto tendrían en la segunda etapa como estilo de trabajo, el desarrollo del mismo in situ en sus respectivas regiones, para trabajar los diferentes temas con los EATIs y los funcionarios de las unidades territoriales.

- Alianza Estratégica con el BID; se inició una nueva etapa de relacionamiento con el BID. Al respecto, se tendió un puente con el especialista sectorial para hacerlo partícipe de las actividades desarrolladas por la unidad ejecutora del Programa. Este nuevo relacionamiento estableció procesos adecuados de retroalimentación y optimización permanente en los procesos.
- Se realizó un marketing público; al respecto, se realizó un arduo trabajo en vender ideas sobre los beneficios de la preinversión, de la aplicación de los instrumentos del SNIP y de conectarse a éste para lograr excelencia en las gestiones territoriales.
- Revisión ex post de los procesos de adquisiciones, leugo de una revisión por parte del BID a la institución.

RESULTADOS

Como resultados del desarrollo de la segunda etapa, se tienen los siguientes resultados reales:

- Punto de Inflexión notable en el grado de ejecución del Programa. A la fecha se ha ejecutado la totalidad de los recursos del programa.
- Manejo financiero idóneo.
- Componentes del programa ejecutados.
- Instrumentos del SNIP aplicándose en las unidades territoriales con externalidades importantes en los sectores.
- Apalancamiento de recursos, vía instrumentos del SNIP a través de la Política Nacional de Compensación y Crédito Subnacional (FPS y FNDR).
- Institucionalización de un verdadero Proceso de Capacitación, tomado como modelo por gran parte del sector público (desde el SNAP).
- Programa convertido en un Modelo de Descentralización de la inversión pública a seguir y realzado en eventos internacionales del BID.

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

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

El Programa no contó con una línea de base.

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

1. El desarrollo de los instrumentos normativos y técnico metodológicos como productos (outputs) esperados, terminó de consolidar el SNIP para su uso por las entidades del sector público.
2. En septiembre de 2001 se elaboró un Plan de Acción que reorientó y reencaminó el programa para lograr las metas previstas, con el enfoque de gerentes de proyectos con responsabilidades bien definidas, para realizar seguimiento in situ a las entidades beneficirias del Programa.
3. El Plan de Adquisiciones permitió la selección de empresas consultoras para la elaboración de los estudios de

preinversión.

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

- "Gerente de Proyecto" de la UEP asignados a las entidades beneficiarias del proyecto con actitud proactiva para desarrollar los componentes de los PAP/PAMs y realizar seguimiento in situ.
- Estrategia para comprometer los recursos de preinversión, basada en la eficiencia de cada una de las entidades beneficiarias del Programa.
- Estrategia de visitas a los Prefectos y Alcaldes para explicar la importancia de participar del Programa.

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

1. Se debe contratar consultores en las entidades para realizar un trabajo específico, o sea establecer un resultado concreto, medible al final de la consultoría.
2. Establecer una bolsa de recursos concursable en el componente de preinversión para aquellas entidades que sean beneficiarias.

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

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ←[ ] [ ] [3] [ ] → Alta	[ ] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ←[ ] [ ] [ ] [ ] → Alta	[X] N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja ←[ ] [ ] [ ] [ ] → Alta	[X] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ←[ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ←[ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ←[ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A

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

1. Plan de Acción, fue el principal factor para ordenar y organizar la programación de las actividades en los tres componentes del Programa.
2. Gerentes de Proyecto, reportando quincenalmente el desarrollo de las actividades de las 9 Prefecturas y 10 Municipios.
3. Coordinador General y especialista del BID, realizando visitas semestrales a las entidades beneficiarias.

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

Informes de las entidades beneficiarias firmadas por los 9 Prefectos y 10 Alcaldes, enviadas a la Coordinación General, que permitieron monitorear la programación física-financiera de PAPs/PAMs

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

- Mayor sinergia entre los componentes.
- No se deben establecer unidades ejecutoras específicas paralelas al trabajo de línea de los Ministerio, Prefecturas y Municipios. Se deben fortalecer las unidades existentes y garantizar que los procesos de contratación en las Prefecturas y Municipios deben ser competitivos y los funcionarios seleccionados tienen que ser personal de planta, tal el caso de la Dirección de Desarrollo del SNIP.

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. El Especialista responsable de la supervisión del proyecto en la Representación podrá facilitar esta información).

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

- Alta rotación de funcionarios públicos en las entidades beneficiarias del Programa.
- No inscripción de recursos de las Prefecturas y Municipios en forma oportuna en el Presupuesto General de la Nación.

Un programa como el SNIPPRE implicó el aprendizaje de una nueva gestión pública en las Prefecturas y Municipios con nuevos roles y competencias en el marco de un proceso de descentralización, y que además ha sido muy lento. Un ejemplo fue el aprendizaje con relación a la inscripción de los recursos para la inversión pública en el Presupuesto General de la Nación.

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

1. Participación de los Ministerios cabezas de Sector en el desarrollo de las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.
2. Participación de las 9 Prefecturas y los 10 Municipios en el desarrollo de los términos de referencia de los estudios de preinversión, en forma conjunta con la Coordinación General.
3. Persuasión técnica a los Prefectos y Alcaldes para cumplir la normativa del SNIP

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

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

1. La falta de recursos humanos capacitados en el nivel descentralizado en Preparación y Evaluación de Proyectos al inicio de la ejecución del Programa, afectó la ejecución del componente de preinversión, porque los técnicos no contaban con los conocimientos para elaborar términos de referencia.
2. La politización de los procesos de contratación de servicios de los especialistas en asesoramiento técnico de las inversiones, porque los Prefectos y Alcaldes no entendían que estos funcionarios debían ser especializados en proyectos.

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

El cambio en la Coordinación General del SNIPPRE en el 2001, repercutió en forma positiva en la ejecución del programa. La reorganización de la Unidad Ejecutora basada en una estrategia que se fundamenta en principios de gerencia dinámica logró revertir una situación de lentitud de ejecución por una más dinámica.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

- Plan de Acción con estrategia y programación de actividades detallada, esta medida se constituyó en el elemento ordenador del SNIPPRE,enfocó la problemática en la ejecución física y demostró que la ejecución financiera sólo es una consecuencia. La programación de cada PAP y PAM se encontraba completamente detallada y con los responsables de cada una de las actividades, este aspecto facilitaba al Coordinador General establecer retrasos y plantear a los Prefectos y Alcaldes apresurar los procesos o en su caso cambiar de acción.
- Gerentes de proyecto con tres funciones: responsabilidades bien definidas, seguimiento in situ y actitud proactiva, estos tres elementos permitieron que la Coordinación General controle adecuadamente los PAPs/PAMs y adopte medidas de inmediato cuando los procesos se estancaban.

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

Conformación de un equipo base que es de planta del Ministerio de Hacienda por las fortalezas y conocimientos desarrollados que mejoran sus aptitudes técnicas.

Las lecciones aprendidas por los miembros de la UEP se refieren a lo siguiente:

- Línea de base que permita medir impactos.
- Los Comités de Supervisión en las entidades deben estar conformadas por equipos multidisciplinarios para que cumplan su función en sentido de realizar las observaciones que mejoren la calidad de los estudios.
- Los procesos de capacitación deben ser enfocados para que los funcionarios capacitados entreguen productos a sus entidades que servirán como insumos para gestiones futuras.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. 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

[X] Muy Satisfactorio (MS) [ ] Satisfactorio (S) [ ] Insatisfactorio (I) [ ] Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

Los instrumentos del SNIP son aplicados por las entidades beneficiarias del Programa y tienen un marco legal que garantiza su sostenibilidad, adicional a lo anterior el mecanismo de seguimiento sobre las 9 Prefecturas y 10 Municipios es establecido por la Contraloría que realiza procesos de control que establecen responsabilidades por la función pública.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

				Nivel		
Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]

2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	[X]	[ ]	[ ]	[ ]	[X]	[X]
3.3. Capacidad de sistemas de información	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
3.5. Servicio al cliente	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
4. Estructura funcional y organizacional	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
5. Planeación	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[X]	[X]
6. Presupuestación / gestión financiera	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[X]	[X]
10. Adquisiciones	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[X]	[X]
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	[X]	[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]

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

- Marco legal vigente para la aplicación de los instrumentos normativos y técnico metodológicos del SNIP.
- Institucionalizado el personal dependiente del SNIPPRE en la Dirección de Desarrollo del SNIP del Ministerio de Hacienda.
- Sector público y privado con manejo de metodologías y continua formación.

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

- Dirección de Desarrollo del SNIP del VIPFE, de línea que actualiza los instrumentos normativos y técnico metodológicos del SNIP para apoyar la gestión de la inversión pública en el país. Al respecto, el uso de los instrumentos es obligatorio independientemente del origen de los recursos con que se financian estudios de preinversión.

- Marco legal vigente para los instrumentos producidos por el SNIPPRE.

Antes de la ejecución del proyecto el país no contaba con los instrumentos técnico metodológicos que permitan elaborar proyectos debidamente preparados y evaluados, las instituciones del sector público no incorporaban proyectos con evaluación socioeconómica. Dependiendo del financiador se establecía un contenido del estudio que no necesariamiente exigía una evaluación socioeconómica y financiera.

Después del proyecto, se cuentan con proyectos debidamente preparados y evaluados en el PGN. Como política del Gobierno de Bolivia, todos los financiadores deben aplicar las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos, de manera que el proceso ha sido homogenizado. Adicional a lo anterior se tiene que el SNIP cuenta con los instrumentos que permiten su operación

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

[X] Muy Relevante (MR) [ ] Relevante (R) [ ] Poco Relevante (PR) [ ] Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔

El proceso de capacitación del programa en las entidades beneficiarias ha dotado de capacidades a los funcionarios para que estos logren mejorar su trabajo y logren involucrarse en todads las etapas que tienen que ver con la gestión de la inversión.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

- Dirección de Desarrollo del SNIP manteniendo la estructura de funcionarios capacitados.
- Presupuestos para la ejecución de los proyectos en las 9 Prefecturas y 10 Municipios.
- Normas legales e instrumentos técnicos metodológicos aplicados por todas las entidades del sector público

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad	
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← [ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← [ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← [ ] [ ] [3] [ ] → Alta	[ ] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [ ] [ ] [3] [ ] → Alta	[ ] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [ ] [ ] [ ] [4] → Alta	[ ] N/A

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

Las causas que podrían afectar la sostenibilidad en el futuro son la inestabilidad funcionaria en las Prefecturas y Municipios que no permiten consolidar equipos de funcionarios capacitados en el uso y aplicación de los instrumentos del SNIP, por lo que la gestión de la inversión pública depende de las entidades centralizadas afectando al proceso de descentralización.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

- Normativa legal vigente para garantizar la aplicación de los instrumentos técnico-metodológicos del SNIP, en el ámbito descentralizado. El cumplimiento de la normativa es tuición de la Contraloría que anualmente realiza auditorías para establecer que los proyectos se desarrollen en el marco del SNIP, si el caso no se da se establecen sanciones por la función pública.
- Dirección de Desarrollo del SNIP consolidada al interior del VIPFE y del Ministerio de Hacienda, que garantiza la actualización de los instrumentos del SNIP.

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

- Todos los instrumentos del SNIP adquirieron un marco legal a medida que se desarrollaban, por tanto son exigibles para solicitar financiamiento. Se llevaron a la práctica primero con la capacitación de funcionarios públicos y después con la elaboración de los términos de referencia con base a los instrumentos del SNIP.

- El VIPFE determinó fortalecer la estructura de la Coordinación General, estableciendo que todos sus funcionarios sean de planta.

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

- Los equipos de las unidades ejecutoras pasan a ser parte de la estructura institucional establecida por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.
- Gerentes de proyecto por productos.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

- Exigencia de una línea de base.
- La Dirección de Desarrollo del SNIP continuará con las actividades de actualización de los instrumentos del SNIP.
- VIPFE apoyando las iniciativas de capacitación en preparación y evaluación de proyectos del sector privado.

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

[X] Muy Probable (MP) [ ] Probable (P) [ ] Poco Probable (PP) [ ] Improbable (I)

(Explique su calificación)

El desarrollo de los instrumentos del SNIP garantiza que el programa sea sostenible no sólo los próximos tres (3) años, sino siempre en la medida en que el VIPFE cotinue con el apoyo y la capacitación a las entidades del sector público.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja ← [ ] [ ] [ ] [X] → Alta	[ ] N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja ← [ ] [ ] [ ] [X] → Alta	[ ] N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← [ ] [ ] [ ] [X] → Alta	[ ] N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← [ ] [ ] [ ] [X] → Alta	[ ] N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← [ ] [ ] [ ] [X] → Alta	[ ] N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← [ ] [ ] [ ] [X] → Alta	[ ] N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora/Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

El Plan de Acción elaborado el año 2001, reorientó al interior de la UEP las funciones del personal de la Dirección de Desarrollo del SNIP para convertirse en "Gerentes de Proyecto". El Coordinador realizó seguimiento a las actividades de los gerentes de proyecto.

Por otro lado, fue muy importante el trabajo coordinado con cada uno de los especialistas del Banco durante la

implementación del programa.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

Es importante aplicar los documentos estándar (pliegos, etc.) durante toda la implementación del programa a fin de evitar confusión en los personeros de las instituciones, de las empresas y de los miembros de la UEP.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

[X] Muy Satisfactorio (MS) [ ] Satisfactorio (S) [ ] Insatisfactorio (I) [ ] Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

El desempeño del banco, en todos sus niveles, fue de una apertura total y de predisposición constante para lograr el desarrollo de los resultados que se esperaban del programa.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

No se ha considerado la Evaluación Ex-post para el Programa SNIPPRE.

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?	[X] No [ ] Si
2. ¿Para qué fecha está programada?	Fecha comienzo: DD MM AA Fecha terminación: DD MM AA
3. ¿Quién es el responsible de realizar la evaluación ex-post?	[ ] Banco [ ] Prestatario
4. ¿Cuánto es el costo estimado?	USD$
5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?	[ ] Recursos de préstamo BID [ ] Recursos del Prestatario [ ] Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

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

No corresponde.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

Dentro el componente de Financiamiento de la Preinversión, un factor que ha retrasado la ejecución de estos recursos ha

sido la asignación de los mismos sin criterios de eficiencia. Esto ha generado que las instituciones consideren a estos recursos como propios sin considerar que existían tiempos para su ejecución. Por esta razón, en futuros proyectos la forma de asignación de estos recursos debe ser concursable, para que las regiones compitan en función de la capacidad de gestión institucional y organizativa en cuanto a la identificación de proyectos para la preinversión, y que apliquen los instrumentos técnico metodológicos del SNIP.

Por otro lado, la contratación de consultores especialistas debe ser por producto y no para realizar actividades recurrentes.

En el ámbito de la UEP, se debe recomendar que estos sean funcionarios de planta del VIPFE garantizando la estabilidad funcionaria. Esto además significará un apoyo institucional dentro el propio VIPFE.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID (1)	Prestatario (2)	Otras Fuentes (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otras Fuentes (7)	Total (8)	BID (9)	Prestatario (10)	Otras Fuentes (11)	Total (12)
1. Descentralización del SNIP	1,532.00	668.00		2,200.00	1,954.51	761.68		2,716.19	127.58	114.02		123.46
2. Financiamiento de la Preinversión	4,400.00	1,246.00		5,646.00	4,065.37	1,386.60		5,451.97	92.39	111.28		96.56
3. Apoyo a la ejecución del programa	123.00	41.00		164.00	886.38	402.13		1,288.51	720.63	980.80		785.68
4. Gastos financieros	70.00	210.00		280.00	70.00	210.00		280.00	100.00	100.00		100.00
5. Reembolso PPF	600.00	0.00		600.00	23.74	17.97		41.71	3.96	#DIV/0!		6.95
6. Contingencias	275.00	35.00		310.00	0.00	63.00		63.00	0.00	180.00		20.32
TOTAL	7,000.00	2,200.00		9,200.00	7,000.00	2,841.38		9,841.38	100.00	129.15		106.97

Anexo 1- B

Calendario de Inversiones

(Montos en US$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1998	3,342,750.00	1,036,500.00		4,379,250.00	343,719.17	124,766.00		468,485.17	(3,910,764.83)
1999	1,448,750.00	445,500.00		1,894,250.00	337,150.52	158,486.00		495,636.52	(1,398,613.48)
2000	1,255,750.00	396,500.00		1,652,250.00	535,416.67	329,378.00		864,794.67	(787,455.33)
2001	952,750.00	321,500.00		1,274,250.00	530,071.78	320,917.00		850,988.78	(423,261.22)
2002	0.00	0.00		0.00	1,029,075.63	418,063.00		1,447,138.63	1,447,138.63
2003	0.00	0.00		0.00	1,549,361.71	456,274.00		2,005,635.71	2,005,635.71
2004	0.00	0.00		0.00	2,383,443.91	551,162.00		2,934,605.91	2,934,605.91
2005	0.00	0.00		0.00	291,760.61	24,818.44		316,579.05	316,579.05
TOTAL	7,000,000.00	2,200,000.00		9,200,000.00	7,000,000.00	2,383,864.44		9,383,864.44	183,864.44

Ayuda Memoria

Taller de Terminación del Proyecto: *Programa de Apoyo a la Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública y Financiamiento de la Preinversión* - BID 993/SF-BO

En fecha 4 y 5 de abril de 2005 se efectuó el taller de terminación del Programa de Apoyo a la Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública y Financiamiento de la Preinversión (BID993/SF-BO).

1. Participantes.-

Iván Vidaurre, *Coordinador General*
Boris Quevedo, *Investigador*
Salvador Torrico, *Investigador*
Edwin Rojas, *Investigador*
Mario Aparicio López, *Analista de Proyectos*
Susana Spada, *Analista de Proyectos*
Marcelino Aliaga, *Analista de Proyectos*
Rosario Saínz, Administradora Financiera
Dino Capirolo, *Jefe de Equipo de Proyecto* –RE1/
Odette Zamalloa, *Especialista en Desarrollo Social* -COF/CBO
Daniel Martín, *Consultor*
Raúl Lema, *Consultor*

2. Programa.-

Día/ Horario	Actividad	Responsable
LUNES 04/04/05		
8:30 - 10:30	Presentación del SNIPPRE	Iván Vidaurre y equipo DESNIP
10:30 - 11:00	Refrigerio	
11:00 - 13:00	Evaluación final del SNIPPRE	Daniel Martín
13:00 - 14:30	Almuerzo	
14:30 - 15:30	Evaluación del SNIPPRE por el Banco Interamericano de Desarrollo	Odette Zamalloa y Dino Capirolo
15:30 - 16:30	Conclusiones de la evaluación del SNIPPRE	DESNIP
16:30 - 17:00	Refrigerio	
17:00 - 18:30	Análisis de lecciones aprendidas y respuestas al cuestionario para la elaboración de la Ayuda Memoria	Raúl Lema

MARTES 05/04/05		
8:30 - 10:00	Continuación del análisis de lecciones aprendidas y respuestas al cuestionario para la elaboración de la Ayuda Memoria	Raúl Lema
10:00 - 10:30	Refrigerio	
10:30 - 12:00	Análisis de sostenibilidad y elaboración del *Marco Lógico* inicial de la nueva operación del SNIPPRE II	DESNIP y BID
12:00 - 13:00	Almuerzo	

3. Objetivo del Taller.-

El objetivo del Taller de Terminación del Programa fue el de evaluar la ejecución del Contrato de Préstamo 993/SF-BO: *"Programa de Apoyo a la Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública y Financiamiento de la Preinversión"*. Asimismo, se pretendió identificar los logros alcanzados y las lecciones aprendidas, y analizar la sostenibilidad del Programa, una vez concluida la intervención del Banco.

4. Presentaciones.-

En el *Anexo 1* se adjuntan (en medio Magnético e Impreso) las presentaciones efectuadas por el Coordinador General del Programa y el consultor externo encargado de la evaluación final del mismo. En dichas presentaciones existe una evaluación detallada de la ejecución del Programa; sin embargo, a continuación se puede apreciar una breve descripción de los objetivos del Programa y sus componentes.

- **Objetivo General**

Contribuir al proceso de racionalización de la inversión pública y mejoramiento de la gestión de preinversión, en el contexto de la descentralización administrativa y financiera del Gobierno de Bolivia.

- **Objetivo Especifico**

Implantar el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a nivel de las Administraciones Departamentales y Municipales, de modo concomitante, y financiar estudios de preinversión tanto a esos niveles como a nivel de las Secretarías Nacionales.

- **Componentes**

a) Descentralización del SNIP

Consiste en un conjunto de actividades destinadas a apoyar la utilización del SNIP en un ámbito descentralizado, a fin de identificar y generar capacidades regionales para racionalizar el gasto de inversión en el que incurre.

b) Financiamiento de la Preinversión

Se financiaron estudios de preinversión y consultorías destinadas a fortalecer la gestión de estudios de las instituciones que se encontraban aplicando los instrumentos del SNIP.

c) Apoyo a la Ejecución del Programa

Se apoyó a la Unidad Ejecutora (Dirección de Desarrollo del SNIP) para el desarrollo de los instrumentos técnico - metodológicos del SNIP.

5. Evaluación Participativa del Programa.- (Anexo 4)

Durante el desarrollo del taller se plantearon las siguientes preguntas al plenario, cuyas respuestas se presentan a continuación:

5.1. ¿Cuales fueron los resultados del Programa?

El programa logró los resultados esperados en sus tres componentes. Dichos componentes no sólo alcanzaron el 100% de ejecución, sino que además excedieron varias de las metas programadas, tal como se refleja a continuación.

5.1.1. Componente 1: Descentralización del SNIP - Objetivos:

I. Dotar al VIPFE de instrumentos técnicos y metodológicos para descentralizar el SNIP.

Para este objetivo se definieron las siguientes metas:

a) Desarrollar Metodologías de Evaluación de perfiles afinados para seis sectores de inversión y perfiles mínimos para cuatro sectores.

Logros:

- Se elaboraron perfiles mínimos para ocho sectores y también se preparó una metodología de perfil mínimo de carácter general para todo tipo de proyectos, sobrepasando la meta establecida en el Programa.

- Se elaboraron las correspondientes Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos (MPEP), las que abarcan las siguientes tipologías de proyectos:

SECTOR ENERGIA: Proyectos de Electrificación Rural

SECTOR SANEAMIENTO BASICO: Proyectos de Agua Potable; Proyectos de Alcantarillado, Canalización y Drenaje Pluvial; y Proyectos de Disposición y Tratamiento de Residuos Sólidos.

SECTOR TRANSPORTE: Proyectos de Construcción, Mejoramiento y Mantenimiento de Carreteras Pavimentadas Interurbanas; y Proyectos de Caminos Vecinales.
SECTOR AGROPECUARIO: Proyectos de Riego y Proyectos de Apoyo a la Producción.

SECTOR EDUCACIÓN: Proyectos de Educación.

SECTOR MEDIO AMBIENTE: Proyectos de Conservación y Manejo de Recursos Naturales y Eco-Sistémicos; Proyectos de Manejo de Cuencas Hidrográficas; Proyectos de Control de Calidad Ambiental; e Incorporación de costos ambientales a los Proyectos de Inversión en Infraestructura.

SECTOR SALUD: Proyectos de Construcción y Equipamiento en el primer nivel de atención; Otros Programas de Salud.

Las MPEP fueron publicadas el año 2002 y contienen un CD con planillas parametrizadas en Excel, a fin de apoyar la aplicación de cada metodología. Posteriormente, en el año 2003 se realizó un ajuste a dichas planillas a efecto de incorporar sugerencias por parte de las instituciones. Para asegurar su adecuada implementación, cada metodología está acompañada de la correspondiente Resolución Bi-Ministerial, estableciendo obligatoriedad de su aplicación en cada sector.

Dichas metodologías ya han sido distribuidas a todas las entidades públicas y fueron utilizadas en la capacitación de funcionarios.

- Asimismo, en marzo de 2003 se estableció la necesidad de elaborar un producto adicional: Metodologías de elaboración de términos de referencia para la contratación de estudios de preinversión. Dichas metodologías pretendían apoyar a las instituciones sectoriales, regionales y locales en cuanto a la elaboración de términos de referencia, el análisis de propuestas técnicas, la contratación de estudios y el seguimiento posterior. En consecuencia, todas estas metodologías fueron desarrolladas e implementadas.

b) Establecimiento de Parámetros de Costo-Eficiencia para proyectos pequeños de saneamiento básico; desarrollo urbano; distribución de energía eléctrica; camino y puentes; y riego. Además de la metodología y base de datos que permitan su actualización permanente.

Logros:

- A partir del mes de mayo de 2003, se tienen los Parámetros de Costo-Eficiencia para los mismos sectores que cuentan con las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.

II. Implementación del SNIP y sus normas a nivel descentralizado, Prefecturas y Gobiernos Municipales, y su equipamiento

Para este objetivo se definieron las siguientes metas:

a) *Ampliación de la red de información sobre proyectos de inversión, mediante la adecuación y/o instalación de programas y equipos informáticos adecuados para la operación descentralizada del SNIP. Esta red de información permite dar apoyo técnico en cuanto a la formulación y evaluación de proyectos se trata, otorgando a las entidades descentralizadas acceso directo a las bases de datos ampliadas del SISIN.*

Logros:

- 27 Municipios intermedios y menores se encuentran dotados con el hardware y software necesarios para lograr la instalación y operación descentralizada del SISIN.

- 81 funcionarios de los Municipios fueron capacitados en la aplicación de los instrumentos normativos y técnico-metodológicos del SNIP.

- El contrato de una consultoría inicial dio lugar a la migración desde "Access" hacia "Oracle" y puso en funcionamiento el SISIN en el ámbito de Internet con el acceso directo de las Prefecturas y Municipios. Esta primera consultoría (contratada por el SNIPPRE) fue seguida de otras consultorías (contratadas por el VIPFE con recursos de diversas fuentes de financiamiento).

En la actualidad, el SISIN está prácticamente operando como un sistema de registro de asignaciones presupuestarias y de seguimiento de la ejecución financiera y física, a nivel agregado.

b) *Elaboración de nueve Programas de Acción Prefectural (PAP's) y 11 Programas de Acción Municipal (PAM's). Asistencia técnica, capacitación y adquisición de equipamiento necesarios para formular y ejecutar los PAP's y PAM's. Incluye asesoramiento de largo plazo para la implantación del SNIP; consultorías de corto plazo para la mejora de la programación sectorial de inversiones; adecuación y/o ampliación del parque informático y de los sistemas de comunicaciones; y capacitación a diferentes niveles.*

Logros:

- Se cuenta con convenios subsidiarios suscritos con las Prefecturas y Municipios.
- Se suscribieron e implementaron nueve Programas de Acción Prefectural (PAP's) y 10 Programas de Acción Municipal (PAM's).

c) *Implementación del SNIP en nueve Prefecturas Departamentales y 11 Gobiernos Municipales de jurisdicción de más de 50.000 habitantes.*

Logros:

- Se les ha dotado a las nueve Prefecturas y 10 Municipios con todos los instrumentos necesarios para el buen funcionamiento del SNIP, como ser: metodologías de preparación y evaluación de proyectos; planillas parametrizadas; metodologías para la elaboración de términos de referencia; parámetros de costo –eficiencia; capacitación de funcionarios; y sistemas de información. Todos ellos tienen ya aprobados los Reglamentos específicos del SNIP. Además de las Prefecturas y Municipios, también hay seis Ministerios y el Instituto Nacional de Estadística que, asimismo, tienen aprobados sus Reglamentos específicos del SNIP.

d) Capacitación de 200 técnicos de Prefecturas y Municipios en: Elaboración y Evaluación de Proyectos; Sistema de Gerencia de Proyectos (SGP); y Sistema de Información sobre Inversión (SISIN).

Logros:

- Se efectuó la capacitación de funcionarios a través de dos mecanismos: 1) cursos cortos de difusión de normas y metodologías, y 2) cursos estructurados de elaboración y evaluación de proyectos de inversión pública.

- A través de estos dos tipos de cursos, se han capacitado a 1.802 funcionarios con el siguiente desglose: 818 funcionarios de Prefecturas, 594 funcionarios de Municipios, 175 funcionarios de Fondos de desarrollo, 114 funcionarios de Ministerios, y 101 funcionarios del sector privado; sobrepasando sustancialmente la meta establecida.

5.1.2. Componente 2: Financiamiento de la Preinversión - Objetivo:

I. Estudios de Preinversión nacionales, sectoriales y locales financiados por la DGIP, y cofinanciados por Prefecturas y Gobiernos Municipales.

Para este objetivo se definió la siguiente meta:

a) Formulación entre cuatro a seis estudios de carácter nacional y 38 estudios en el ámbito departamental y local.

Logros:

- Se han realizado un total de 27 estudios (cuatro de preinversión de carácter nacional y 23 de carácter Departamental y Municipal).

- Si bien no se ha llegado a lograr la meta establecida de estudios de preinversión (42 – 44), se han comprometido la totalidad de los fondos disponibles. Esto se debe a que los estudios realizados son de mayor envergadura y costo que aquellos que se tuvieron en mente al momento de suscribir el contrato de préstamo. Además, se realizó un traspaso de fondos de U$S335.000 desde *Estudios de Preinversión* hacia el componente *Apoyo a la Ejecución del Programa*, con el propósito de completar la elaboración de los

instrumentos metodológicos, como ser: Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos; Planillas Parametrizadas; y Metodologías de Elaboración de Términos de Referencia; De igual modo, se concretaron otros eventos adicionales de capacitación en materia de Preparación y Evaluación de Proyectos.

5.1.3. Componente 3: Apoyo a la Ejecución del Programa - Meta:

a) *Capacitación del personal del VIPFE para reforzar sus habilidades técnicas en la administración, coordinación, supervisión, y cumplimiento de la normativa del SNIP (a través de pasantías en otros países de la región y la realización de seminarios y talleres con la participación de expertos internacionales).*

Logros:

- La capacitación de funcionarios a nivel nacional y mayormente del VIPFE, se realizó a través de dos actividades:

1. Desarrollo de un curso de *Elaboración y Evaluación de Proyectos*, dictado en mayo del año 2001 por la Universidad Católica Boliviana. Participaron en este curso 30 funcionarios del VIPFE.

2. Viajes realizados por funcionarios de la DESNIP al exterior, a efecto de empaparse de otras experiencias similares y difundir el SNIP. Los funcionarios del VIPFE viajaron a Asunción, Paraguay para adquirir conocimiento sobre el sistema de Gerencia de Proyectos; a Santiago de Chile para exponer el SNIP; a Querétaro, México y Madrid, España para dos cursos de Evaluación de Proyectos de Transporte (HDM4).

b) *Desarrollo de instrumentos técnico-metodológicos del SNIP, permitiendo complementar las herramientas técnicas de apoyo de gestión del ciclo de vida de proyectos de inversión pública a nivel sectorial, regional y local.*

Logros:

- Metodologías de Elaboración y Evaluación de Proyectos (aquellas que proporcionan criterios técnicos, económicos y sociales para orientar la preparación y el análisis de proyectos; y que además apoyan en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión pública.

- Parámetros de Costo-Eficiencia (en aquellos rangos dentro de los cuales es factible recomendar la ejecución de proyectos, cuyos indicadores de rentabilidad están basados en costo- eficiencia).

- Metodologías de Elaboración de Términos de Referencia de Estudios de Preinversión (aquellas que permiten optimizar la gestión de estudios de preinversión de entidades públicas, a través de la definición de modelos procedimentales y metodológicos que coadyuven en el logro de una inversión pública eficiente).

5.2. ¿Tuvo la lógica del Programa un claro vínculo entre insumos, actividades, productos y resultados?

La concepción del Programa ha sido absolutamente coherente e integral, en el sentido de abarcar todos los instrumentos o insumos para lograr la implementación descentralizada del SNIP. Asimismo, el Programa se lo ha concebido en un marco de centralización normativa y descentralización operativa. Sin embargo, el Programa ha sido concebido tan sólo potenciando los aspectos académicos y estableciendo una secuencia "lógica" de la ejecución de los componentes, pero sin aprovechar plenamente de las ventajas que se podían obtener mediante el refuerzo mutuo entre los mismos, de manera tal de generar una sinergia que permitiese fortalecer el desarrollo de los componentes y, por ende, del Programa en su totalidad.

Un problema que se observa al analizar la concepción del Programa consiste en la relativa igualdad de trato que se les ha dado a los diferentes beneficiarios, sin considerar las diferencias geográficas, sociales, económicas y culturales entre las distintas regiones del país.

Desde el inicio del SNIPPRE hasta septiembre del año 2001 se mantuvo inflexibilidad en la asignación de los recursos; es decir, se comprometieron recursos mediante convenios subsidiarios y, sin embargo, no se ejecutaban las actividades. Una vez que se cambió la Coordinación General y se establecieron principios de gerencia dinámica y de reingeniería, los recursos de preinversión sirvieron como anzuelo para implantar los instrumentos del SNIP en Prefecturas y Municipios, lográndose muy buenos resultados.

5.3. ¿Se ejecutó el diseño del Programa de acuerdo a cómo se lo planteó?

El programa fue ejecutado de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, se requirió una extensión de tres años y tres meses para la ejecución del mismo. Al finalizar el tiempo de ejecución, se logró implementar el 100% de las actividades y se ejecutó el 100% del presupuesto.

5.4. ¿Se mantuvo vigente la factibilidad y viabilidad del diseño original? o ¿Hubieron cambios sustantivos? Si es así, ¿por qué?

La viabilidad y factibilidad del diseño original se mantuvieron vigentes. El mayor cambio efectuado consistió en la reasignación de recursos hacia el componente *Apoyo a la Ejecución*. Los recursos reasignados desde otras categorías fueron destinados para el desarrollo de instrumentos del SNIP. Otro aspecto importante fueron los aportes financieros con recursos locales que estuvieron adicionados al Programa y elevaron el monto de aporte local, inicialmente comprometido en US$ 2,200,000 hasta ascender a un monto de US$ 2,841,380.

5.5. ¿Cuan estable y homogénea ha llegado a ser la ejecución del Programa?

El Programa SNIPPRE tuvo su inicio de ejecución en 1998. Durante los primeros tres años, esa ejecución no alcanzó un ritmo normal (en especial para los componentes relacionados con: *Desarrollo de Metodologías*, *Capacitación de Funcionarios,* y *Contratación de Estudios de Preinversión*. De esta manera, en Diciembre del año 2001, habiendo transcurrido casi 4 años de ejecución, el Programa sólo había alcanzado una ejecución real del 25%.

El ritmo de ejecución se logró acelerar a partir de esa fecha, alcanzando el 40% a fines del año 2002, el 61% a fines del 2003, el 90% en diciembre de 2004, y finalmente el 100% a fines de Marzo del año en curso.

Los bajos niveles de ejecución de los primeros años fueron objeto de la preocupación del Banco, que de manera continua así se lo comunicó al Gobierno de Bolivia. Como resultado, en el año 2001 el VIPFE realizó cambios importantes en la Coordinación del Programa y en su Sistema de Gestión, lo cual generó progresos importantes en cuanto al enfoque técnico-gerencial del Programa, así como una mayor celeridad en los procesos de contratación de estudios y seguimiento de actividades. Por consiguiente, estos ajustes tuvieron un impacto positivo en el ritmo de ejecución del Programa, permitiendo alcanzar los porcentajes mencionados en el párrafo anterior.

5.6. ¿El Programa fue aplicado a nivel nacional. Por lo tanto, ¿ se lo podría replicar a todo nivel?

El programa fue aplicado en tres niveles: 1) A nivel central (en el Vice-Ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, en seis Ministerios cabezas de sector, y en el Instituto Nacional de Estadística; 2) a nivel Prefectural (en las nueve Prefecturas del país; y 3) a nivel Municipal (en 10 Municipios, aquellos de las capitales de Departamento y de la cuidad de El Alto, en el Departamento de La Paz).

Basados en la experiencia de implementación, la replicabilidad del Programa a nivel de otros Ministerios es altamente factible. A nivel Municipal, y debido a la gran diversidad de Municipios en Bolivia, se debe analizar la capacidad técnica, de infraestructura y equipamiento, y de recursos humanos de los mismos para poder implementar las metodologías, herramientas e instrumentos desarrollados.

5.7. ¿En que medida se podría replicar el Programa en otros lugares o bajo diferentes circunstancias?

El programa es replicable en otros lugares y bajo diferentes circunstancias siempre y cuando se tenga la posibilidad y la flexibilidad de realizar los ajustes necesarios, en función a la realidad del entorno en el cual se vaya a implementar. Los resultados alcanzados y las metodologías y herramientas desarrolladas fueron de muy buena calidad, por lo que podrían ser implementadas en otros escenarios. Sin embargo, se debe considerar que ningún

programa es replicable al 100%; lo importante es rescatar los conceptos pertinentes y adecuarlos al entorno en el cual se intentaría replicar la experiencia.

5.8. ¿Que aspectos de la ejecución fueron solamente específicos al contexto del Programa?

A través del componente *Apoyo a la Ejecución del Programa,* se financiaron consultorías para el desarrollo de instrumentos técnico-metodológicos del SNIP. Otro aspecto fue la capacitación en instrumentos normativos y técnico-metodológicos del SNIP, dirigida a funcionarios de los tres niveles del sector público.

5.9. ¿Que aspectos son posibles de generalizar?

Un aspecto posible de generalizar es el financiamiento de estudios de preinversión porque también se financian estudios a nivel de los Fondos de Desarrollo y de las propias entidades regionales y locales.

5.10. ¿Que clase de intervenciones o servicios otorgados por el Programa ,deberían continuar después de que termine el financiamiento del Banco para dicho Programa?

Todos los productos desarrollados y abordados por el Programa continuaran siendo implementados, debido a que se han institucionalizado los procesos, metodologías y herramientas en los diferentes niveles donde fueron aplicados, siendo los mismos de carácter obligatorio.

5.11. ¿Qué se ha aprendido con la ejecución de este Programa específico que pudiera servir para programas similares del VIPFE, sector o país en cuanto a cualquier otro programa?

Es importante poder contar con un sistema de control gerencial que permita dar seguimiento a las actividades a ser desarrolladas, de manera tal de poder evitar retrasos de ejecución.

Los componentes de los Programas deben ser ejecutados de manera coordinada y deben tener sinergia entre ellos, para así poder alcanzar los objetivos de manera más consensuada y precisa.

Para Programas de Descentralización, se debe contar con recursos que cubran el traslado del personal, de manera que se tenga una mayor presencia a nivel regional durante la ejecución de las actividades. Asimismo, se debe contar con cierto grado de flexibilidad en la asignación de recursos por Componente, a fin de permitir el logro exitoso de los objetivos de una futura operación.

5.12. ¿Que fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas se tienen tanto positivas como negativas?

Fortalezas:

- Contar con de una estrategia que vele por la calidad del gasto fiscal.
- Contar con un plan de intervención para la implantación del SNIP en un marco de descentralización.
- El posicionamiento del SNIP y aplicación de sus instrumentos en las actividades recurrentes de los Proyectos de Inversión Pública.
- Contar con un modelo de gestión de Preinversión, en el marco de los instrumentos del SNIP.
- El proceso de capacitación que incremente el capital humano del sector público.
- Enfoque integrado en el desarrollo de los instrumentos técnico-metodológicos.
- Coherencia en las herramientas desarrolladas.
- Existencia previa de un marco legal.
- Convenios Subsidiarios.
- Grupo profesional estable a nivel central.
- Cumplimiento de un plan de trabajo, desde el año 2001, con clara y coherente orientación.

Debilidades:

- Alta rotación de funcionarios públicos.
- Escasa capacidad técnica en los niveles Prefecturales y Municipales.
- Excesiva burocratización de los procesos de contratación de bienes y servicios.
- Asignación inflexible para el financiamiento de Preinversión en los Programas de Acción.
- Falta de sinergia entre los componentes, producto tanto de la concepción original del Programa como de las condiciones particulares de su implementación.
- Asignación "a priori" de recursos de Preinversión para Prefecturas y Municipios.

- Inexistencia de un Sistema de Información de Proyectos.

Lecciones Aprendidas:

- Los componentes del Programa han sido bien concebidos a fin de lograr los cimientos del proceso de descentralización del SNIP. Sin embargo, se debe lograr una mayor sinergia entre los componentes.

- Es necesario compatibilizar la ventaja de tener funcionarios de planta en la DESNIP, con la posibilidad de que éstos puedan tener contactos más frecuentes con las Prefecturas y Municipios (gastos de pasajes y viáticos).

- Es necesario ajustar la concepción del Programa de Capacitación, incorporando también eventos de capacitación o difusión a nivel de autoridades políticas de Prefecturas y Municipios. Para ello, es necesario que los funcionarios de nivel central tengan un conocimiento muy detallado de los problemas críticos de las Administraciones Departamentales y Municipales.

- Debe asignársele al SISIN un rol mucho más importante para que pueda apoyar en la construcción de una visión más agregada del proceso de Preinversión, fortaleciendo los procesos de coordinación en el marco de una matriz de sector/ territorio.

- El SISIN se concentra en aspectos de asignación presupuestaria y ejecución física y financiera de los Proyectos; por lo tanto, tiene muy poca relevancia desde el punto de vista de la Preinversión. De tal manera, sería muy aconsejable proceder a la adecuación del SISIN a efectos de que las Unidades de la DGIP y, en particular, la DESNIP puedan tener una visión agregada de la Preinversión e inversión.

  En consecuencia, es deseable poder darle una orientación más adecuada y estratégica a las actividades de fortalecimiento y descentralización del SNIP. Por ejemplo, si el SISIN estuviera operando adecuadamente, la DESNIP tendría una visión más adecuada sobre las "Carteras de Proyectos en Preinversión" a nivel nacional, Prefectural y Municipal como para poder orientar de manera más eficiente los recursos humanos y financieros.

- Hace falta un salto cualitativo, convirtiendo a la DESNIP en una "torre de control" del Proceso de Preinversión.

- Es necesario visualizar que el SNIP no termina con la Preinversión, sino que también abarca la inversión y la operación de los proyectos.

- Hace falta contar con un trabajo más coordinado entre las diversas instituciones a nivel nacional de manera que se vinculen operativamente con las distintas etapas del proceso de inversión (financiamiento y contraloría).

- Se deben mantener los esquemas de los Convenios Subsidiarios, aunque introduciendo algunos elementos que den origen a un comportamiento competitivo que permita acceder de manera más eficientemente a la asignación de recursos. Como por ejemplo, fondos concursables para Preinversión, asignación gratuita de tiempo/consultor para estudios y términos de referencia (siempre y cuando se cumplan determinados requisitos), capacitación de funcionarios (siempre que exista el compromiso específico de estabilidad), etc.

- Se deben complementar los incentivos a nivel de Prefecturas y Municipios a través de la creación de un mecanismo de premios y castigos a nivel nacional, vinculado o no con la asignación de recursos y con las auditorias técnicas de la Contraloría General de la República.

- Es necesario que la observancia de las normas del SNIP no sea una decisión libre por parte de las entidades Departamentales y Municipales, sino más bien una obligación vinculada concretamente con la existencia de premios y castigos.

- Se debe contar con una visión más macro que abarque el proceso de Preinversión e inversión, logrando integrar la visión regional/sectorial a un análisis de disponibilidad de recursos a fin de financiar la Preinversión.

- Se debería contar con una Secretaría Ejecutiva del SNIP, con capacidad de convocatoria y de coordinación efectiva con instituciones a nivel nacional, regional y local.

- Es recomendable lograr una participación más directa por parte de la DESNIP en la asignación de recursos a nivel nacional para Preinversión.

- Se deben generar eventos de coordinación en los niveles políticos de las Prefecturas y Municipios. Por ejemplo, reuniones de análisis de Programas de Preinversión e inversión para la generación de nuevos enfoques regionales.

- Es preciso incrementar la presencia de los funcionarios de la DESNIP en los Departamentos y Municipios para lograr de su parte contar con un conocimiento detallado de: la realidad regional y sus planes de desarrollo, los programas de Preinversión e inversión, y los proyectos sectoriales vinculados, entre otros.

- Son necesarios mecanismos pertinentes a fin de lograr la consolidación de los cimientos del SNIP.

- Los Convenios Subsidiarios son muy convenientes pero deben ser aplicados con mayor rigurosidad, en especial en cuanto a fondos concursables, incorporación de consultores, aplicación del Reglamento del Funcionario Público, y participación (en la supervisión y control) de otros organismos a nivel nacional, tales como: Presupuesto, los Fondos de desarrollo y la Contraloría.

- Podría ser conveniente focalizar la acción en unas pocas Prefecturas y Municipios, con el fin de generar "prototipos" o "modelos" a ser seguidos por las entidades restantes.

- Es preciso determinar una línea de base con indicadores monitoreables y procedimientos de recopilación de información relevante.

- Los indicadores propuestos en el Programa son pertinentes para medir los productos: funcionarios capacitados, cantidad de metodologías, cantidad de estudios contratados, etc. Sin embargo, hacen falta otros indicadores para medir los primeros impactos, tales como ser: cantidad de proyectos preparados de acuerdo a las normas del sistema, cantidad de proyectos devueltos a las Prefecturas y Municipios para su mejoramiento, cantidad de recursos a nivel nacional o externo, alcanzados para co-financiar el Programa de Preinversión e Inversión, indicador de permanencia de los funcionarios capacitados, total de beneficiarios, etc.

- Del mismo modo, es necesario tener presente que el SNIP no termina con la Preinversión y que, por lo tanto, hacen falta otros indicadores relativos a las etapas de ejecución y operación. Por ejemplo, la disparidad entre la inversión estimada en la Preinversión y la inversión real, la disparidad entre los plazos de ejecución previstos y los reales, la disparidad entre los indicadores estimados de rentabilidad y los reales, a partir de una evaluación ex-post.

- Además de los indicadores antes mencionados sería necesario tener una línea de base, otros indicadores que sean objetivamente verificables, así como medios de verificación. En síntesis, es necesario contar con un marco lógico bien formulado.

- La contratación de consultores debe ser en función a productos específicos de apoyo al SNIP.

- Se debe establecer un mecanismo de control de la ejecución, que esté basado en el concepto de gerencia por resultados.

6. Sostenibilidad.-

Considerando que la sostenibilidad del Programa se basa en su capacidad de continuar brindando los beneficios generados por el propio programa, después de concluida la ejecución de la operación financiada por el Banco, a fin de asegurar el logro de los resultados esperados en términos de efectos e impactos. Por lo tanto, se determinó que la sostenibilidad del Programa esta garantizada por los siguientes aspectos:

- El Programa cuenta con un Marco Legal establecido, lo cual le da el fundamento legal necesario para su implementación a futuro.

- La Unidad Ejecutora es parte permanente de la estructura del VIPFE y todo el personal del Ministerio es de planta.

- La Dirección responsable por la continuidad de la normativa cuenta con funcionarios capacitados, siendo personal permanente de la institución por lo que califican para poder entrar al Servicio Civil.

- Durante la ejecución del Programa se demostró la necesidad de mecanismos de Evaluación de Proyectos, los que fueron aceptados y asimilados por las diferentes instancias involucradas.

- La instrumentación necesaria para el apoyo adecuado en la Evaluación de Proyectos se encuentra debidamente desarrollada, validada e implementada.

- Se generaron capacidades institucionales a nivel regional para la Evaluación de Proyectos, así como la capacitación en el uso de las herramientas y metodologías desarrolladas.

- Se ha institucionalizado el uso de las herramientas.

- Existe una cantidad adecuada de capacitadores preparados para impartir la metodología desarrollada; la misma que ya es parte del pensum de las universidades.

- Consultores del sector privado se han capacitado con respecto al marco metodológico y ya existe oferta de servicios para la elaboración y evaluación de proyectos afectados por la normativa implementada por el Programa.

- Se cuenta ya con un acuerdo con la Contraloría General de la República para el control y cumplimiento de la norma establecida, que como se menciona anteriormente es de carácter obligatorio.

Iván Vidaurre
Coordinador General

Boris Quevedo
Investigador

Salvador Torrico
Investigador

Edwin Rojas
Investigador

Mario Aparicio López
Analista de Proyectos

Susana Spada
Analista de Proyectos

Marcelino Aliaga
Analista de Proyectos

Rosario Saínz
Administradora Financiera

Anexo 5

Componente 2: Financiamiento de la Preinversión
Estudios de Preinversión realizados

Estudios de preinversión de carácter nacional, se han realizado los siguientes Estudios (4) :

- Factibilidad e Impacto Ambiental del tramo caminero Puerta del Chaco – Villa Montes (PAP Tarija), que se encuentra en la Red Fundamental No. 11 del Sistema Nacional de Carreteras bajo la responsabilidad del Servicio Nacional de Caminos
- Prefactibilidad del tramo caminero Trinidad – Puerto Ustarez (PAP Beni)
- Diseño Final del tramo caminero Trinidad – Puerto Ustarez (PAP Beni), en trámite para su incorporación a la Red Fundamental
- Factibilidad y Diseño Final del camino Potosí – Tarija

Proyectos de impacto Departamental y Municipal, se han realizado los siguientes estudios (23):

- Prefactibilidad Avda Costanera (PAM Trinidad)
- Factibilidad e Impacto Ambiental Mejoramiento Avda Doble vía Panamericana (PAM Trinidad)
- Factibilidad Riego Tomina – Tarabuquillo (PAP Chuquisaca)
- Factibilidad Agua Potable Punilla (PAP Chuquisaca)
- Prefactibilidad Electrificación Rural (PAP Chuquisaca)
- Factibilidad tramo vial Muyupampa – Ipatí (PAP Chuquisaca)
- Factibilidad e Impacto Ambiental Mejoramiento Caminos Vecinales (PAM Sucre)
- Factibilidad camino Chulumani – Irupana – La Plazuela – Inquisivi (PAP La Paz)
- Factibilidad camino Caranavi – Guanay – Mapiri (PAP La Paz)
- Factibilidad camino Apaña – Lambate – La Plazuela (PAP La Paz)
- Factibilidad e Impacto Ambiental camino Caxata – Lloja – Quilambaya – Pariguaya (PAP La Paz)
- Prefactibilidad Técnico Económica Proyecto vial Puentes Trillizos (PAM La Paz)
- Factibilidad canalización Río Seco (PAM El Alto)
- Prefactibilidad riego Khewiña Khocha (PAP Cochabamba)
- Prefactibilidad camino Monte Punku – Ivirgarzama (PAP Cochabamba)
- Prefactibilidad nudo vial Muyurina (PAM Cochabamba)
- Plan de Desarrollo Urbano Cobija (PAM Cobija)
- Prefactibilidad Agua Potable y Alcantarillado (PAP Oruro)
- Factibilidad paquete de proyectos de agua potable (PAP Oruro)
- Factibilidad paquete de proyectos de alcantarillado sanitario (PAP Oruro)
- Control y evacuación de aguas superficiales cuenca Río Tagarete (PAM Oruro)
- Camino Agua de Satilla – Colcha K – Laguna Verde (PAP Potosi)
- Plan departamental de electrificación rural (PAP Potosí)
- Plan de ordenamiento urbano (Pam Potosí)

DRAFT

BANCO INTER-AMERICANO DE DESARROLLO
DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
OFICINA DE GESTIÓN DE CARTERA Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS (PMP)

REPORT PRODUCED WITH DRAFT DATA

INFORME DE SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO DE PROYECTO (ISDP)

I. DATOS BÁSICOS (MONTOS EN MILLONES DE US$)

PROYECTO: BO0107 **TÍTULO:** Apoyo y Descentralización de SNIPPRE

Prestatario: REPUBLICA DE BOLIVIA
Unidad Ejecutora: SUBSECRETARIA DE INVERSION PUBLICA Y FINANCIAMIENTO EXTERNO

País: BO
No. de Préstamo(s): 993/SF-BO
Sector: CR
Modalidad de préstamo: Otro

Especialista Sectorial asignado: ODETTEZ
Encargado en la Sede: DINOC
Fecha Ultima Actualización: 11 Nov 2005 18:26:38
Fecha Actualización Actual: 05 Dec 2005 14:25:09
Ultima Rev. del Representante: 30 Jun 2005 18:09:58

Meses en Ejecución
* desde aprobación: 103
* desde firma contrato: 98
* desde vigencia: 96

Extensión Acumulada a la Fecha del Ultimo Desembolso (meses): 40

Cancelación(es) Anual: No Aplica

Fecha de Aprobación: 23 Apr 1997
Fecha de firma de Contrato: 10 Sep 1997
Fecha de Vigencia del Contrato: 01 Dec 1997
Fecha de Elegibilidad para Desembolsos: 18 Mar 1998
Fecha Actual Primer Desembolso:
Fecha Original Ultimo Desembolso: 01 Dec 2001
Fecha Actual Ultimo Desembolso: 15 Apr 2005

Monto(s) del Préstamo(s):
* Monto original: 7,000,000
* Monto actual: 7,000,000
* Pari Passu: 57

Desembolsos:
* Monto actual: 7,000,000
* Porcentaje (%): 100%
* Desem. acum. como % del monto original proyectado: 100%

Costo Total Proyecto:
* Estimado actual: 9,200,000
* Estimado original: 9,200,000

"En Alerta" estado:
El proyecto actualmente está clasificado "en alerta" en PAIS?: No

CLASIFICACIONES HISTÓRICAS DE LOS ISDP:

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

Se han acordado con el prestatario/agencia ejecutora los objetivos de desarrollo y los indicadores? [X] Sí [ ] No

Han sido reformulados los objetivos de desarrollo originales y/o los indicadores del proyecto? [ ] Sí [X] No

Han sido reestructurados los Componentes y/o los indicadores del proyecto? [ ] Sí [X] No

Existe un sistema en funcionamiento para la recolección de datos, con información de

línea de base?	[ ] Sí [X] No
Está el prestatario manteniendo información sobre los indicadores de desempeño?	[X] Sí [ ] No
Fecha programada para la evaluación a medio término	

COFINANCIAMIENTO Y CONTRAPARTIDA

Fuente:	Compromiso Actual	Desembolsado a la Fecha	
	Total	Monto	%
Cofinanciamiento	$	$	%
Contrapartida Local	$2,200,000	$5,245,289	238%
TOTAL	$2,200,000	$5,245,289	2,38%

II. PROGRESO EN LA EJECUCIÓN (PE) DEL PROYECTO

Componentes/Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:
Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, implementada y funcionando **Clasificación:** Muy Satisfactorio (MS)	VIPFE dotado de normas, reglamentos, instrumentos y mecanismo para descentralizar el SNIP al final del proyecto al 7mo año de ejecución del Programa: a) Desarrollo de metodologías de preparación y evaluación de perfiles afinados para 6 sectores y perfiles mínimos de 4 sectores, al 3er año de ejecución del Programa; b) Establecimiento de parámetros de costo/eficiencia para proyectos pequeños en 6 actividades sectoriale, al 4to año de ejecución del Programas; c) Implantación del SNIP y sus normas en el nivel descentralizado y con equipamiento al 7mo año de ejecución; d) Elaboración de 9 Planes de acción Prefectural, PAPs, y 11 Planes de Acción Municipal, PAMs al 7mo año de ejecución del Programa; e) Difusión de las normas y reglamentos del SNIP en 9 prefecturas, 11 municipios y 10 ministerios, al 7mo año de ejecución del Programa; f) Difusión de las normas y reglamentos del SNIP en 27 municipios al 7mo. año de la ejecución del Programa. g) Capacitación de 20 técnicos en áreas de programación y manejo de la invesrión pública en el VIPFE, ministerios y prefecturas al 7mo año de ejecución del Programa. h) Capacitación de 100 técnicos del sector público en formulación y evaluación de proyectos en las 9 prefecturas y 11 municipios, al 7mo. año de ejecución del Programa.
Financiamiento de la Preinversión, operando. **Clasificación:** Muy Satisfactorio (MS)	a) Formulación de 4 a 6 estudios de carácter nacional, en 4 años y en sectores estratégicos del país, al 7mo. año del Programa. b) 38 estudios de ámbito departamental y local en 6 años en 9 prefecturas y 11 municipios, al 7mo. año de ejecución del Programa.
Apoyo a la ejecución del Programa, desarrollado y atendiendo la demanda de los tres niveles del sector público.	a). Capacitación del personal de la VIPFE para reforzar su habilidad técnica en la administración, coordinación y

Clasificación: Satisfactorio (S)	supervisión del cumplimiento de la normativa del SNIP, al 4to año de ejecución del Programa. b). Desarrollo de instrumentos técnico-metodológicos del SNIP, en complemento a las herramientas técnicas de apoyo de gestión del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública a nivel sectorial, regional y local, al término de la ejecución del Porgrama, al 7mo. año del Programa.

Supuestos Claves Relacionados con la Implementación de los Componentes:	**Clasificación:**
Se consolidan las unidades de planificación en las prefecturas y municipios	Alta
El órgano rector de la Inversión Pública ejerce a plenitud sus funciones.	Alta
El Sistema de Información está operativo y es de fácil accebilidad a los usuarios.	Alta
La normatividad del SNIP está en plena vigencia.	Alta
El Tesoro General de la Nación, las prefecturas y municipios asumen contra parte local	Alta
Se continua a nivel regional y local con la capacitación de personal técnico.	Alta

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

[X] Muy Satisfactorio (MS) [ ] Satisfactorio (S) [ ] Insatisfactorio (I) [ ] Muy Insatisfactorio (MI)

Describe brevemente los factores principales sobre los cuales se basa la clasificación de PE basados en los indicadores de accion y pertinente suposiciónes:

Se da la clasificación de Muy satisfactorio debido a que el Programa cumplió las actividades previstas y las metas han sido logradas. Los indicadores previstos en los componentes han sido cumplidos. Asimismo, todos los instrumentos y metodologías desarrolladas por el Programa están siendo utilizados en los tres niveles del sector público. De otro lado, el VIPFE muestra prioridad en la sostenibilidad de las acciones implementadas por el Programa. Las entidades beneficiarias comprenden la importancia de aplicar los instrumentos del SNIP y realizar estudios de preinversión.

El Ejecutor ha mostrado solvencia técnica para ejecutar el Proyecto, lo que ha contribuído en el cumplimiento del Plan de Acción formulado en setiembre de 2001.

III. LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivo de Desarrollo/Propósito:	**Indicadores Claves de Desempeño:**
Racionalizar la inversión pública y mejorar la gestión de la preinversión en el contexto de la descentralización administrativa y financiera del Gobierno de Bolivia a través de implantación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a nivel de las administraciones departamentales y locales y el financiamiento de estudios de preinversión de esas entidades y de los viceministerios, ejecutado. **Clasificación:** Muy Probable (MP)	1. 20 instituciones beneficiarias VIPFE, Municipios y Prefecturas al 7mo año han implantado el SNIP y están funcionando. 2. 20 instituciones beneficiarias han elaborado estudios siguiendo las metodologías del sistema al 6to año de ejecución. 3. 9 Prefecturas departamentales poseen la capacidad técnica necesaria para difundir el SNIP entre los municipios menores, al 7mo año de ejecución del Programa.

Supuestos Claves Relacionados con el Objetivo de Desarrollo/Propósito:	**Clasificación:**
Que los Organos de fiscalización del Estado ejerzan sus funciones respecto a la rendición de cuentas de los ejecutivos del sector público.	Alta
Que los Municipios y Prefecturas apliquen la normativa del Sistema de Inversión Pública.	Alta

Clasificación Resumen de Supuestos de OD: [X] Alta [ ] Baja

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

[X] Muy Probable (MP) [ ] Probable (P) [ ] **Dudoso (DU)** [ ] **Improbable (I)**

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

Se da la calificación de Muy Probable debido a que los indicadores han sido cumplidos de la siguiente manera: (a) 19 entidades del sector público han implantado el SNIP (9 Prefecturas y 10 Municipios beneficiarios del Programa; (b) 16 instituciones beneficiarias han elaborado estudios siguiendo las metodologías del SNIP, una de estas, es el Fondo de Inversión Productiva y Social que gestiona aproximadamente 60 millones de dólares para los municipios intermedios y menores. El Fondo se constituye en la única institución encargada en la preparación y evaluación de los proyectos, para lo cual aplican las metodologías de preparación y evaluación de proyectos con las planillas parametrizadas. (c) se cumplió con el fortalecimiento de las prefecturas departamentales en proyectos de inversión pública y éstas están en capacidad de difundir a los municipios menores.

La Dirección de Desarrollo del SNIP continua atendiendo la demanda de formación solicitada por las entidades del sector público.

IV. FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Marque las razones principales para clasificaciones de Insatisfactorio/Muy Insatisfactorio en el PE o Baja Probabilidad/Improbable en el logro del OD, y refleja en las Secciones V (Estado Actual y Perspectivas) y VII (Temas Principales y Acciones)

[ ] Aprobación Legislativa	[ ] Desempeño Proveedor/Contratista	[ ] Auditoría externa calificada
[ ] Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora	[ ] Diseño proyecto/componentes	[ ] Cambios de política Nacionales
[ ] Escasez de fondos de contrapartida	[ ] Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales	[ ] Cambios de política de la Agencia
[ ] Capacidad institucional de la agencia ejecutora	[ ] Eficiencia del Banco (demoras en responder)	[ ] Cambios de política del Banco
[ ] Oposición política/comunidad	[ ] Dificultades en adquisiciones	[ ] Falta de un sistema de seguimiento/evaluación
[ ] Desempeño consultores	[ ] Problemas ambientales	[ ] Otro:
[ ] Coordinación inter-agencias	[ ] Sobrecostos	

V. ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Explique brevemente sobre el estado de la ejecución del proyecto por componente (Incluir referencia a los indicadores de PE y supuestos y clasificaciones de PAIS si aplica)

1	El SNIP, cuenta con normas, reglamentos, instrumentos y procedimientos para la asignación de recursos financieros a proyectos de inversión pública, que están siendo utilizados por las entidades de los tres niveles del sector público: nacional, departamental y municipal. (a) La UEP, ha elaborado metodologías de preparación y evaluación de proyectos para siete sectores de la economía, de los 6 programados, alcanzando 17% adicional a la meta prevista, dichos sectores son: energía (electrificación rural), saneamiento básico (alcantarillado y residuos sólidos), transporte (carreteras pavimentadas y caminos vecinales), agropecuario (riego y apoyo a la producción, educación, medio ambiente (conservación, manejo de recursos naturales y calidad ambiental) y salud (construcción y otros), cuyos instrumentos se encuentran respaldados por Resoluciones bi-ministeriales. En cuanto a los perfiles mínimos de 4 sectores, desarrollaron 8 perfiles para igual número de sectores y un perfil mínimo para proyectos en general, con lo cual lograron el 100% adicional a la meta. (b) El Programa ha desarrollado y establecido los parametros costo eficiencia para los sectores. Estos parametros cuentan con las metodologías de preparación y evaluación de proyectos. En este indicador también lograron 17% adicional a la meta prevista. (c) Respecto al equipamiento, todas las entidades beneficiarias del SNIPPRE, cuentan con el equipamiento infomático necesario para registro y seguimiento de proyectos. Se implementó el SISIN en las 19 instituciones beneficiarias del Programa. La implantación del SNIP y sus Normas se ha logrado mediante el marco legal, el cual obliga el uso de los instrumentos técnicos metodológicos, por las entidades de los tres niveles. (d) Se elaboraron 9 PAPs en Prefecturas y 10 PAMs en municipios, éstos constituyen el instrumento de ejecución del SNIPPRE en las entidades beneficiarias. Los productos son los siguientes: 19 reglamentos específicos del SNIP aprobados por los respectivos Consejos municipales y departamentales. El SISIN opera en las instituciones beneficiarias del Porgrama, 27 estudios de preinversión concluidos (71%), debido a que los estudios tuvieron un costo mayor al previsto originalmente. (e) difundieron los reglamentos básicos del SNIP en los 3 niveles. (f) Difundieron los instrumentos del SNIP en 27 municipios intermedios y menores implementándose con equipamiento y la instalación del SISIN. g) se capacitaron 100 funcionarios técnicos en gestión de la Inversión Pública en los 3 niveles. h) Capacitaron a 1,802 funcionarios públicos y técnicos del sector privado en preparación y evaluación de proyectos. En las entidades públicas se produjo una alta rotación debido a los cambios político, especialmente Alcaldes. Adicionalmente, se compatibilizaron 7 Reglamentos específicos del Sistema aprobados en los Ministerios con Resolución Ministerial que se encuentran en plena vigencia . Este componente ha contribuído a ordenar y sistematizar adecuadamente la información para que las prefecturas, los gobienos municipales y los sectores incorporen sustentadamente sus proyectos al Presupuesto General de la Nación.
	Se desarrolló un modelo de preinversión con el que se financiaron 27 estudios en el marco de los instrumentos normativos,

2	técnico metodológicos del SNIP. (a) Realizaron cuatro estudios de carácter nacional que corresponden a la Red fundamental de transporte, cumpliéndose la meta prevista en el indicador. (b) el indicador de 38 estudios no se cumplió debido a que el costo referencial por estudio no fue elaborado técnicamente. Los costos estaban muy por debajo del precio de mercado, es por ello que se financiaron 23 estudios departamentales y municipales y 4 estudios nacionales. Este componente ha contribuído a mejorar la calidad en la formulación y evaluación de proyectos a nivel descentralizado, influyendo en el establecimiento de una cultura de proyectos en los técnicos, así como en sus autoridades.
3	(a) Desarrollo de un curso de Elaboración y Evaluación de Proyectos, dictado en mayo del año 2001 por la Universidad Católica Boliviana. Se capacitaron en este curso 30 funcionarios del VIPFE. Realizaron viajes funcionarios de la Dirección de Desarrollo del SNIP al exterior, a efecto de intercambiar experiencias similares y difundir el SNIP. Los funcionarios del VIPFE viajaron a Asunción, Paraguay para adquirir conocimiento sobre el sistema de Gerencia de Proyectos; a Santiago de Chile para exponer el SNIP; a Querétaro, México y Madrid, España para entrenamiento en cursos de Evaluación de Proyectos de Transporte (HDM4). (b) Se desarrollaron las siguientes actividades: Contratación de 5 consultorías para completar los instrumentos técnico metodológicos del SNIP para una mejor definición del modelo de gestión de la preinversión (i) desarrollo de un manual de Procesos y Procedimientos del SNIP, (ii). plataforma para el funcionamiento del SISIN On-line, (iii) ajuste de las Planillas Parametrizadas, (iv) conformación de una base de datos de funcionarios capacitados (SISCA), (v) metodologías para la Preparación de Términos de Referencia. Las actividades desarrolladas son (i) capacitación en metodologías en preparación y evaluación de proyectos (MPEP) y parámetros costo eficiencia, (ii) edición, impresión y distribución de las MPEP., (iii) dotación de equipamiento a la Unidad Ejecutora.

Evaluación a medio término (MTE)

El Programa contó con una evaluación Intermedia y Final. Los resultados de la Evaluación final fueron presentados en el Taller de Cierre. Entre las recomendaciones claves se indican los siguientes:

La capacitación debe combinar la teoría con la práctica, obteniendo como producto final el desarrollo de TdeR para la contratación de los estudios.

El financiamiento de la preinversión debe establecer mecanismos concursables para que las entidades públicas puedan acceder al financiamiento de estudios estratégicos para su desarrollo.

La contratación de consultores especialistas debe ser por producto y no para realizar actividades concurrentes.

Cumplimiento con requerimientos financieros

• Presentación oportuna de los estados financieros auditados

Presentación oportuna de estados financieros auditados: El ejecutor presentó oportunamente en fecha 28 de abril de 2005 los estados financieros auditados del programa de la gestión 2004. Asimismo, en fecha 22 de junio de 2005 el ejecutor presentó los estados financieros auditados de cierre del Programa al 30 de abril de 2005, toda vez que su ejecución ha concluido.

Para el caso de ambos informes (2004 y de cierre 2005), el Dictamen de los auditores a los estados financieros básicos, a la información financiera complementaria, al examen integrado de los procesos de adquisiciones y solicitudes de desembolso presentadas al Banco y al cumplimiento a las cláusulas contractuales contable financieras son limpios.

El Informe de Control Interno de la gestión 2004 reporta algunas observaciones menores, las cuales fueron subsanadas en su totalidad hasta el cierre del programa según el informe de cierre de los auditores.

• Opiniones calificadas de auditores externos:

Opiniones calificadas de auditores externos: No aplica.

• Observaciones del Especialista Financiero (incluye comentarios sobre los estados financieros auditados y/o factores que afectan el cumplimento de los objetivos de desarrollo):

Observaciones del Especialista Financiero: El Especialista Financiero considera que no han existido problemas en la administración contable financiera del programa durante su ejecución. La Unidad de Coordinación del Proyecto llevó el control financiero del programa de manera ordenada y controlada permitiendo que los estados financieros, así como el resto de los informes periódicos financieros hayan sido presentados oportunamente y libres de observaciones significativas.

Problemas en el cumplimiento de otras cláusulas contractuales importantes:

No Hay problemas

Comentarios sobre relevancia de la clasificación "en alerta" de este proyecto (si aplica)

N/A

Temas de Sostenibilidad / Indicar si los factores son externos o internos al proyecto.

• Temas de Desarrollo Institucional:

Se ha fortalecido la Dirección de Desarrollo del SNIP, su personal es de planta del VIPFE y se encuentra institucionalizado y capacitado.
• Temas Financieros
La Dirección de Desarrollo del SNIP del VIPFE continúa atendiendo la demanda de los sectores y cuenta con un Fondo de Estudios y Misiones de apoyo técnico con recursos Belga.
• Mantenimiento de obras y/o infraestructura:
N/A
• Temas Ambientales
• Otros temas que pueden afectar la sostenibilidad del proyecto:

Estado de operaciones cofinanciadas/financiamiento paralelo (si aplica)
N/A

VI. LECCIONES APRENDIDAS

Lecciones Aprendidas que pueden aplicarse a mejorar el diseño y ejecución de otras operaciones:
Fondos concursables: Es necesario crear un fondo para que los proyectos concursen tomando en cuenta criterios de elegibilidad claros y definidos.
Proceso de consolidación del Sistema: Programas como éste requieren de un proceso de inducción in situ, a fin de generar cultura e implantar el uso de metodologías, instrumentos y normas .
Pertinencia de los componentes del Programa para el logro de los Objetivos: Los componentes del Programa fueron bien concebidos lo que contribuyó a conseguir los cimientos del proceso de descentralización del SNIP.
Mayor coordinación a nivel nacional: En programas de apoyo a la Preinversión es necesario que las instituciones que intervienen en la preinversión realizen coordinaciones más frecuentes para optimizar los procesos e intercambiar experiencias.
Contratación de consultores por producto: La contratación de consultores especialistas deben ser por producto y no para realizar actividades recurrentes.
Indicadores de Impacto: El programa en su concepción de diseño no incorporó indicadores de impacto, solo indicadores de producto. Para la adecuada medición de los impactos generados por el Programa se debe incorporar indicadores de impacto.
Marco Lógico vigente: En la ejecución del Programa el Marco Lógico debe ser revisado, ajustado y mantenerse vigente, el cual debe ser utilizado como una de las herramientas de gestión y monitoreo del Programa.
Falta de cultura de elaboración de proyectos de Preinversión: La ausencia de una cultura de proyectos en el país, fue causa de las demoras en la colocación del componente de financiamiento de la preinversión al inicio de la Operación. Los beneficiarios no entendían que: (i) no se puede financiar la realización del diseño final de ingeniería de un proyecto, si no se cuenta con el estudio de factibilidad; (ii) no se puede financiar un estudio de factibilidad si no se tiene la prefactibilidad. Para superar estas deficiencias se realizó una capacitación masiva en técnicas de formulación y evaluación de proyectos, dirigida a los ejecutores, beneficiarios, universidades, centros de capacitación, consultores y ejecutivos de alto nivel del gobierno.

VII. TEMAS PRINCIPALES Y ACCIONES

Tema Principal:	**Acción:**
El presente ISDP se constituye en el último reporte, debido a que el Porgrama ha culminado con su ejecución y desembolso.	COF/CBO formalizará la presentación de los Memorandos PCR del Ejecutor y del Banco al CRG. **Unidad Responsable:** COF/CBO **Fecha para tomar la Acción:** 17 Nov 2005 **Completada:** Yes

2002 DEV/PMP, MIF, ITS/ITC

LMS1 - Executive Financial Summary
For 993/SF-BO
As of November 11, 2005

Inter - American Developm

General Information

Operation:	993/SF-BO
Project:	BO0107 - Apoyo y Descentralización de SNIPPRE
Executor:	SUBSECRETARIA DE INVERSION PUBLICA Y FINANCIAMIENTO EXTERNO
Status:	Disbursements processing completed
Operation subtype:	
Form of financing:	
Sector:	MULTISECTOR CREDIT & PREINVESTMENT-MULTISECTOR PREINVESTMENT PROGRAMS
Unit with disb. resp.:	Country Office of Bolivia
Beneficiary country:	BOLIVIA
Administrative country:	BOLIVIA

Approval Date:	Apr-23-1997	**First Amortization Date:**	Mar-10-2008
Signature date:	Sep-10-1997	**Final Amortization Date:**	Sep-10-2037
Effective date:	Dec-01-1997	**First semestral income due:**	10MAR
First eligibility date:	Mar-18-1998	**Second semestral income due:**	10SEP
Total eligibility:	Mar-18-1998	**First semestral principal due:**	10MAR
Original disbursement expiration date:	Dec-01-2001	**Second semestral principal due:**	10SEP
Current disbursement expiration date:	Apr-15-2005	**Payoff project number:**	
Last disbursement request number:	110	**Revolving fund:**	5.00%
Local contribution amount:		**Resolution number:**	DE-34/97
Document number:		**Document date:**	N/A

Currency Balances

Currency Appr./Expr.	Approved original	Cancelled	Approved current	Commited amount	Disbursed life	% Disb.	Available amount	Disbursed year to date	Pending value date
USD/USD D	7,000,000.00	.00	7,000,000.00	.00	7,000,000.00	100.00%	.00	291,760.61	.00

Budget Classes

No Budget Classes found.

Category Detail

Category	Curr.Expr.	Approved current	Commited amount	Disbursed life	% Disb.	Available amount	Disbursed year to date	Pending value date
01.00.00-DESCENTRALIZACION DEL SNIP	USD D	1,954,509.96	.00	1,954,509.96	100.00%	.00	116,520.43	.00
02.00.00-FINANCIAMIENTO DE LA PREINVERS	USD D	4,065,370.10	.00	4,065,370.10	100.00%	.00	499,355.22	.00
03.00.00-APOYO A LA EJECUCION PROYECTO	USD D	886,375.00	.00	886,375.00	100.00%	.00	25,884.96	.00
04.00.00-CONTINGENCIAS	USD D	.00	.00	.00	.00%	.00	.00	.00
85.00.00-PAYOFF OF PPF LOANS		23,744.94	.00	23,744.94	100.00%	.00	.00	.00
85.01.00-PAYOFF 992/SF-BO	USD D	23,744.94	.00	23,744.94	100.00%	.00	.00	.00
87.00.00-CAPITALIZATION CHARGES		70,000.00	.00	70,000.00	100.00%	.00	.00	.00
87.01.00-F. I. V.		70,000.00	.00	70,000.00	100.00%	.00	.00	.00
87.01.01-F. I. V.	USD D	70,000.00	.00	70,000.00	100.00%	.00	.00	.00
88.00.00-PENDIENTE	USD D	.00	.00	.00	.00%	.00	.00	.00
89.00.00-Revolving Fund		.00	.00	.00	.00%	.00	-350,000.00	.00

Revolving Fund Status

No Revolving Fund Status found.

Transaction History Report for 993/SF-BO

IADB Information Warehouse - Last data update as of Nov-11-2005 01:17:14 US EST
Printed on: Nov-11-2005 - 18:18:33 US EST

Disbursements and External Audits ROS/DAU