**Experiencia y lecciones aprendidas**

El Banco tiene amplia experiencia de trabajo con gobiernos subnacionales en las áreas de reordenamiento urbano y recuperación de áreas centrales, apoyo al ordenamiento territorial y mejora en la prestación de servicios públicos municipales e infraestructura urbana. En este sentido, el diseño de la operación propuesta se ha nutrido de la experiencia en el diseño y ejecución de programas implementados en Bolivia y la región.

*En el ámbito del reordenamiento urbano y recuperación de áreas centrales:* el Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de la Paz, en Bolivia (BO0216) y el Programa de Rehabilitación del Centro Histórico de Quito, en Ecuador (EC-L1006) han aportado importantes experiencias. *En temas asociados al ordenamiento del territorio* se cuenta con la experiencia reciente del el Programa de Recuperación de Áreas Centrales y Apoyo al Ordenamiento Territorial de la ciudad de Cuenca, en el Ecuador (EC-L1021). A su turno, *en el campo de la mejora en la prestación de servicios al ciudadano* se cuenta con experiencia de trabajo de varios programas ejecutados especialmente en países del cono sur, entre ellos el Programa de Desarrollo y Gestión Municipal, en Uruguay (UR0131). La ejecución de estos programas provee experiencias relevantes al equipo de proyecto en los ámbitos del diseño técnico, estrategia de ejecución, naturaleza de las intervenciones y sostenibilidad de las acciones.

En el caso de Bolivia el *Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de La Paz* (PRU) (BO0216) realizó una intervención similar a la propuesta por el Programa de Reordenamiento Urbano de La Ceja. La ciudad de La Paz conforma, junto a El Alto, el área metropolitana más grande de Bolivia y comparte con ella buena parte de su cultura, tradiciones e idiosincrasia. El Programa abordó esfuerzos en materia de (i) Recalificación del ambiente urbano con obras de infraestructura, mediante intervenciones urbanísticas estratégicas y habilitación de espacios públicos, (ii) Promoción del desarrollo social y económico, mediante acciones de concertación con grupos sociales, apoyo a grupos vulnerables y apoyo a la productividad y el empleo, y (iii) Fortalecimiento institucional al municipio en las áreas de planificación, administración y finanzas.

La ejecución del Programa BO0216 fue una experiencia pionera y positiva tanto para el Gobierno Municipal de La Paz como para el Banco. Desde la perspectiva del Gobierno Municipal de La Paz, el Programa permitió un fortalecimiento de sus capacidades de gestión de programas de envergadura financiados mediante créditos de organismos multilaterales. Desde la perspectiva del Banco, la ejecución de este Programa permitió constatar que existen buenas posibilidades de trabajo y de adecuada ejecución junto a un gobierno municipal en Bolivia. Asimismo, ha posibilitado ganar experiencia de ejecución en el nuevo contexto institucional boliviano, caracterizado por la presencia de gobiernos subnacionales autónomos.

El *PRU* y el programa propuesto tienen similitudes asociadas a la naturaleza del beneficiario del financiamiento, productos y actividades, y a sus impactos y resultados en materia de fortalecimiento de la gestión municipal y desarrollo de obras de infraestructura; y por tanto aporta experiencias y resultados relevantes para la operación propuesta.

En términos de resultados, la intervención en la ciudad de La Paz permitió descongestionar el centro de la ciudad y mejorar diversos aspectos inherentes a la habitabilidad y funcionalidad de la zona. En particular, la Evaluación Final del Programa[[1]](#footnote-1) -realizada en 2011- señala, a partir de una encuesta específicamente desarrollada para el estudio[[2]](#footnote-2), que alrededor de 20% de la población que transita por el centro de la ciudad consideró que gracias al reordenamiento urbano la zona central de la ciudad mejoró en cuanto a sus niveles de contaminación ambiental y acústica, así como en términos de circulación vehicular; mientras que 40% de la misma población percibió mejoras en la circulación peatonal[[3]](#footnote-3). En cuanto a los tiempos de viaje en el área del centro de la ciudad, las mediciones realizadas para la evaluación final dan cuenta de significativos progresos en la reducción del tiempo promedio de viaje en áreas adyacentes a las intervenciones, resultantes de la mayor continuidad en la circulación y del reordenamiento peatonal[[4]](#footnote-4). Por su parte, el Informe de Terminación del Proyecto (PCR) da cuenta -entre otros- de que en 2011 73% de la población que residía o cumplía actividades en el centro de la ciudad de La Paz mejoró su percepción sobre la circulación peatonal y vehicular respecto de la situación en la línea de base.[[5]](#footnote-5),[[6]](#footnote-6)

Con relación a las iniciativas de *generación o fortalecimiento de centralidades urbanas,* puede mencionarse que el *Programa de Recuperación de Áreas Centrales y Apoyo al Ordenamiento Territorial de la ciudad de Cuenca, en el Ecuador* (EC-L1021) cumplió con el resultado esperado de mejorar el precio promedio de los inmuebles en el área de intervención en el centro de la Ciudad de Cuenca con relación al promedio del resto de la ciudad.[[7]](#footnote-7) Este es el mismo indicador de impacto al propuesto en el *Programa de Reordenamiento Urbano de La Ceja*. En este mismo ámbito de intervención, se ha documentado la experiencia del proceso de preparación del *Programa de Fortalecimiento de Centralidades Urbanas de Quito* (EC-L1041)[[8]](#footnote-8), la cual resulta de relevancia para la operación en La Ceja de El Alto. En este contexto, de manera concomitante para el desarrollo de la operación en propuesta, Cuenin y Silva (2010:16), identifican el desarrollo social desbalanceado con elevados costos sociales como un problema clave a abordar mediante el fortalecimiento y consolidación de un sistema de centralidades compatibilizados con un plan de ordenamiento y desarrollo territorial de la ciudad.[[9]](#footnote-9) Esta es la intervención que se propone realizar en el Componente 1 del *Programa de Reordenamiento Urbano de La Ceja.*

En términos de *desconcentración de servicios públicos en entidades subnacionales*, puede mencionarse el caso *del Programa de Desarrollo y Gestión Municipal, en Uruguay (UR0131)*, mediante el cual se mejoró la gestión de gobiernos departamentales en Uruguay lográndose, entre otros, que 18 gobiernos (100% de la meta) difundan información al ciudadano mediante sus páginas web; y que en 9 de 15 departamentos meta (60%) la satisfacción de la población respecto a la gestión del gobierno departamental haya mejorado[[10]](#footnote-10).

La experiencia acumulada por el Banco en Bolivia y la región, ha permitido recoger lecciones relevantes para el diseño y ejecución del *Programa de Reordenamiento Urbano de La Ceja*. Entre ellas se encuentran: (i) *Racionalidad*. El papel del Banco ha sido fundamental al requerir que la formulación de los componentes se establezca dentro de parámetros técnicos de evaluación técnica, económica, financiera y socio ambiental; (ii) *Viabilidad política*. El compromiso y apoyo de las autoridades del gobierno local son elementos clave para una exitosa ejecución de los programas de reordenamiento urbano; (iii) *Contexto social*. Es preciso contar con un apropiado conocimiento del contexto social en el cual se desarrollarán las intervenciones, de manera que se puedan anticipar riesgos y focalizar intervenciones; (iv) *Integralidad*. La implementación de intervenciones de naturaleza integral, que incorporen entre otros elementos de orden social para atender las necesidades de los múltiples actores que viven o utilizan el espacio urbano, a pesar de su mayor complejidad con relación a las sectoriales, aporta mayores posibilidades al logro de los objetivos de operaciones en la esfera local; (v) *Coherencia y complementariedad*. Se requiere un alto grado de articulación entre los diferentes componentes de una intervención orientada al reordenamiento urbano; (vi) *Focalización*. Resulta conveniente concentrar los esfuerzos de la intervención en acciones focalizadas, lo que no implica descuidar la integralidad del enfoque; (vii) *Incentivos*. Es recomendable establecer incentivos de peso para que las administraciones locales se involucren en los esfuerzos de mejora de la gestión, por ejemplo mediante el alineamiento de las intervenciones a las prioridades estratégicas del desarrollo local, o a través de intervenciones que mejoren la gestión municipal en áreas como la recolección de ingresos propios; y (viii) *Claridad del marco de resultados*. El marco de resultados debe ser lo más claro posible para facilitar el seguimiento y evaluación, y debe estar acompañado por mecanismos apropiados de generación y/o recopilación de información.

1. *Evaluación Final del Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de La Paz*. Pando-Solares Consultores (2011). IDBDOCS=36490007. [↑](#footnote-ref-1)
2. La encuesta se aplicó a peatones, vendedores en vía pública, transportistas, establecimientos comerciales y financieros y a comerciantes reubicados. Ver mayores detalles de la muestra en IDBDOCS=36490007. [↑](#footnote-ref-2)
3. En cuanto a intervenciones específicas similares a las abordadas en el Programa La Ceja, cabe señalar que 88% de la población señaló que la construcción del Viaducto por la calle Potosí (paso a desnivel para dar fluidez al tránsito) fue “Muy importante” o “Medianamente importante”. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ver mayores detalles en IDBDOCS=36490007. [↑](#footnote-ref-4)
5. La información reportada a continuación fue extractada del *Informe de Terminación del Proyecto BO0216 - Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de La Paz*. IDBDOCS=36739088. [↑](#footnote-ref-5)
6. A nivel de productos: (i) se logró completar la totalidad de los seis diseños de obras planificados; (ii) la operación se planteó la meta de construir 15 obras de infraestructura en el Parque Urbano y área central de la ciudad, meta que se logró en 100%; (iii) el componente de promoción social y de apoyo a grupos vulnerables del proyecto, logró también la totalidad de la meta establecida de 321 beneficiarios atendidos; (iv) se logró la meta de fortalecer a 36 unidades organizacionales del Gobierno Municipal de La Paz; y (v) se pudo alcanzar la meta de elaborar cuatro normas en materia urbanística y administrativa. [↑](#footnote-ref-6)
7. La Evaluación final del Programa señala que los precios de los inmuebles en el área de intervención se valorizaron en términos relativos respecto a los ubicados en otras áreas de la ciudad: El precio relativo en vivienda nueva al final del Programa fue de 1,3 y para vivienda antigua 1,5; mientras que en la línea base estos indicadores alcanzaron los valores de 1,1 y 1,3 respectivamente. Para más detalles ver IDBDOCS=36166029. [↑](#footnote-ref-7)
8. Cuenin y Silva (2010). “Identificación y Fortalecimiento de Centralidades Urbanas. El caso de Quito”. Banco Interamericano de Desarrollo. Notas Técnicas IDB-TN-156. Julio 2010. [↑](#footnote-ref-8)
9. En términos de temas específicos de relevancia para la operación en La Ceja, uno de los beneficios más importantes que los autores identifican a partir del fortalecimiento de las centralidades es el ahorro en el tiempo destinado al transporte. En el caso de Quito, se ha observado que “…los tiempos de desplazamiento son particularmente elevados para las familias que viven en los extremos de la ciudad” (Cuenin y Silva, 2010:11). Los mismos autores plantean que el desarrollo de las centralidades tendrían un efecto directo sobre el ahorro de estos tiempos no solamente en tiempo, sino en gastos evitados en transporte. [↑](#footnote-ref-9)
10. *Informe de Seguimiento de Progreso (PMR), primer período de cierre 2011*. Proyecto *UR0131 – Programa de Desarrollo y Gestión Municipal*. IDBDOCS=36625380. [↑](#footnote-ref-10)