



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del proyecto:	Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de la Paz (PRU)
País:	Bolivia
Sector/Subsector:	Desarrollo Urbano y Vivienda
Equipo de Proyecto Original:	Patrick Saint Pol Maydieu (RE1/SO1), Jefe; María Teresa Souza (RE1/SO1); María Arieira (RE1/SO1); María Ariano (RE1/SO1); Arcindo Santos (RE1/SO1); Dana Martin (LEG); Mario Durán (RE1/FI1); Andrés Cossio (COF/CBO); Waldo Vargas (COF/CBO) y Claudia Pévere
Número de Proyecto:	BO0216
Número de Préstamo:	1557/SF-BO
Fecha del CRG:	Abril 12, 2012
Fecha de aprobación final del PCR:	Abril 25, 2012

Equipo PCR

Ramiro López-Ghio (FMM/CBO), Jefe de Equipo; Oscar Lora Rocha (FMM/CBO); María Fernanda Padrón (CAN/CBO); Claudia Silva (Consultora); y Alejandro Quevedo (CAN/CBO).

Índice

I.	INFORMACIÓN BÁSICA	1
II.	EL PROYECTO	2
	A.CONTEXTO DEL PROYECTO.....	2
	B.DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
	C.REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	5
III.	RESULTADOS	5
	A.EFECTOS DIRECTOS	5
	B.EXTERNALIDADES	7
	C.PRODUCTOS	8
	D.COSTOS DEL PROYECTO	10
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	11
	A.ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	11
	B.DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	11
	C.DESEMPEÑO DEL BANCO	12
V.	SOSTENIBILIDAD	12
	A.ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	12
	B.RIESGOS POTENCIALES	13
	C.CAPACIDAD INSTITUCIONAL	13
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	13
	A.INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	13
	B.SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	14
VII.	LECCIONES APRENDIDAS	14

ANEXOS	
Anexo I	Acta del Taller de Cierre
Anexo II	Evaluación del Prestatario

ENLACES ELECTRÓNICOS	
1. Contexto del proyecto - Análisis calidad del diseño – Información sobre indicadores de resultado	DOCNUM=36739381
2. PRU. Memoria fotográfica	DOCNUM=36710405
3. Información complementaria: Efectos directos (Parte I) y fondos concursables (Parte II)	DOCNUM=36739430

Abreviaturas y Acrónimos

AECID	Agencia Española para la Cooperación Internacional
AMyPEs	Asociaciones de artesanos, micro y pequeños empresarios
CAEP	Consultora de Apoyo a la Ejecución del Programa
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAM	Centro Autónomo de Multiservicios
CCAM	Centro de Capacitación y Adiestramiento Municipal
CEPEM	Centro de Promoción Económica Pedro Domingo Murillo
CUC	Casco Urbano Central
DC	Distrito Centro de La Paz
EBLP	Estrategia Boliviana de Lucha contra la Pobreza
EFP	Evaluación Final del Programa
EMA-Talento	Escuela Municipal de Aplicación para el Desarrollo del Talento Humano
EMT	Evaluación de Medio Término
EPB	Estrategia de País con Bolivia
FCS	Fondo Concursable de Desarrollo Social
FCP	Fondo Concursable Productivo
FDP	Fin de Proyecto
GAMLP	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
GMLP	Gobierno Municipal de La Paz
Ha	Hectárea
LB	Línea de Base
ML	Marco Lógico
MR	Matriz de Resultados
msnm	metros sobre el nivel del mar
m2	Metros Cuadrados
OD	Objetivo de Desarrollo
OE	Organismo Ejecutor
OMPE	Oficialía Mayor de Promoción Económica
ONG	Organización No Gubernamental
PCR	Project Completion Report
PIB	Producto Interno Bruto
PMR	Project Monitoring Report
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRU	Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de La Paz
PUC	Parque Urbano Central
SEM	Sociedad de Economía Mixta
SIES	Sistema de Informaciones Económicas y Sociales
UEP	Unidad Ejecutora del Programa

I. INFORMACIÓN BÁSICA

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
NO. PROYECTO: BO-0216	TITULO: Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de La Paz
Prestatario: Estado Plurinacional de Bolivia	Fecha aprobación Directorio: 23 de junio de 2004
Agencia ejecutora (AE): Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP)	Fecha efectividad contrato préstamo: 8 de octubre de 2004
Préstamo(s): 1557/SF-BO	Fecha elegibilidad primer desembolso: 28 de marzo de 2006
Sector: Urban Development and Housing	I.1.a.1.1 Meses en ejecución * desde aprobación: 90 * desde efectividad del contrato: 86
Instrumento de préstamo: Inversión	
	Períodos de desembolso Fecha original desembolso final: 8 de octubre de 2009 Fecha actual desembolso final: 31 de agosto de 2011 Extensión acumulativa (meses): 23 Extensión especial (meses):
	Monto préstamo(s) * Monto original: 28.500.000 * Monto actual: 28.500.000 * Pari Passu (si aplica): 84 I.1.a.1.2 I.1.a.1.3 Desembolsos Monto a la fecha: (100%)
	Costo total del proyecto (estimado original): US\$34.100.000
	Redireccionamiento Este proyecto: - ¿Recibió fondos de otro proyecto? [NO] - ¿Envío fondos a otro proyecto? [NO] - N/A [X] De/Para Para Monto No. Proyecto No. Sub-préstamo
Reducción de Pobreza (PTI): Si	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)
Equidad Social (SEQ): Si	
Clasificación ambiental: B	I.1.a.1.4
	En estado de "Alerta" Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No

Resumen de la clasificación de desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

II. EL PROYECTO

A. Contexto del proyecto¹.

La Ciudad de La Paz—características y desafíos. La ciudad de La Paz, cuyo centro está aproximadamente a 3.650 msnm (metros sobre el nivel del mar), se caracteriza por su difícil topografía, estrecha y empinada, cruzada por ríos y asentada sobre terrenos inestables, con un 62% a 74% correspondiente a zonas con elevado peligro de deslizamiento, erosión e inundaciones. Al momento de la preparación del proyecto, La Paz contaba con una población de alrededor de 800 mil habitantes, con un desempleo abierto que alcanzaba al 11% y elevados niveles de informalidad, estimándose que entre un 58% y un 70% de la población ocupada realizaba actividades de tipo familiar no formal. La zona conocida como Casco Urbano Central (CUC) representa menos del 1% del territorio urbano del municipio de La Paz y exhibe una alta concentración de edificios gubernamentales, educativos, comerciales y financieros. De hecho, para 2004, se estimaba que unas 200 mil personas llegaban al CUC diariamente (flujo que representaba alrededor del 20% de la población total del área metropolitana, pero más de 10 veces la población estable del CUC); con una circulación de unos 130 mil vehículos (cifra equivalente al 77% del parque automotor de la ciudad). Lejos de aminorarse, la tendencia a los movimientos masivos de personas y vehículos, se ha acentuado durante la vida del programa. Al presente, se estima que el CUC atrae diariamente una población flotante de casi 280 mil personas y concentra la mayor densidad de actividades político-administrativas y financieras a escala local y nacional. La concentración de actividades y el movimiento de personas y de vehículos presionan sobre la estructura física y funcional, que presenta limitada capacidad de absorción. Además, atrae el ejercicio de actividades informales, principalmente comerciales, que se sitúan en la zona de manera desordenada, produciendo conflictos por el uso del espacio, generan hacinamiento y degradación de la estructura del centro, así como también, actúan como expulsores de las actividades económicas formales.

La inundación de febrero de 2002. Este desastre natural dejó al descubierto serias vulnerabilidades de la infraestructura de la ciudad y urgió al gobierno, a la sociedad civil y a la cooperación internacional a tomar acciones que permitieran reducir este tipo de riesgo².

El contexto político. La etapa de identificación y preparación del programa (2002-2004) fue casi coincidente con un periodo de marcada inestabilidad política. Entre 2002 y 2005 se sucedieron 5 presidentes, hasta la asunción del Presidente Evo Morales, en enero de 2006.

A su vez, el municipio de La Paz venía de sufrir las consecuencias de una serie de gestiones que lo habían dejado en muy malas condiciones económicas. Con todo, para los primeros años de la década de 2000, la nueva administración municipal había logrado sanear las cuentas públicas y había formulado una estrategia de largo plazo, en la cual se inscribía emprender obras estructurales destinadas a cambiar la imagen urbana y a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de La Paz, a través de un plan integrado. En ese contexto, se acordó la asistencia del Banco al Gobierno Municipal de La Paz (GMLP³) para apoyar el Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano (PRU) de la ciudad, el cual era considerado por las autoridades paceñas como uno de los emprendimientos de fondo para mejorar el estado de la ciudad, en el marco de la Estrategia Boliviana de Lucha contra la Pobreza (EBLP). Así, el PRU se constituyó en el primer programa del Banco en Bolivia, en que el ente ejecutor era un gobierno local.

No obstante, para la fecha de negociación del contrato, La Paz estaba próxima a tener elecciones municipales, lo cual aportaba una cuota de incertidumbre respecto de la continuidad de la administración municipal. Existe la convicción entre los actores relevantes, que la situación de incertidumbre, el contexto político nacional sumamente inestable y el que fuera la primera experiencia de un préstamo del Banco a un gobierno local, condujeron a un diseño sumamente

¹ Por razones de espacio, se presenta una síntesis del análisis de contexto (mayor detalle en enlace electrónico # 1, ap. 1.1).

² El plan maestro para el área de San Francisco, elaborado por el Colegio Departamental de Arquitectos de La Paz, fue la base de los lineamientos estratégicos del Plan de Ordenamiento Urbano y éste, a su vez, del programa.

³ Hoy, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP).

pautado, con distintos mecanismos y cláusulas orientados a asegurar el uso adecuado de los recursos.

Incidencia del contexto económico en la implementación. Durante el periodo de ejecución del PRU, Bolivia vivió un proceso de mejoramiento de sus cuentas públicas y de crecimiento económico, produciéndose un boom en el sector construcción, que fue acompañado por incrementos en los precios del sector (52% acumulado en 2002-2010. Por otro lado, el boliviano se apreció, pasando el tipo de cambio de algo más de Bs.8/1US\$, en 2005, a aproximadamente Bs.6,9/1US\$, en 2011). Las tendencias mencionadas impactaron de manera negativa en la ejecución, al reducir los recursos disponibles en moneda local y su capacidad adquisitiva.

Cambios estratégicos que afectaron la ejecución. En un contexto político que buscaba revalorizar la presencia del Estado en diversos ámbitos del quehacer nacional, la exigencia del contrato de préstamo⁴ de terciarizar la administración del programa a una empresa privada (empresa Consultora de Apoyo a la Ejecución del Programa -CAEP-), no fue bien recibida por el concejo municipal. Esto demoró la fecha de elegibilidad para desembolsos hasta marzo de 2006, cuando se autorizó la contratación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para actuar como CAEP.⁵ Por otra parte, al analizar las intervenciones programadas en el PUC, manteniendo la idea de integralidad que permea a la operación, la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) definió la necesidad de priorizar la estabilización de la falla de Santa Bárbara, no contemplada en el diseño original⁶. Esta obra fue un emprendimiento de alto compromiso técnico y financiero (US\$6,3 millones), lo cual implicó la restricción de recursos para otras inversiones de habilitación de espacios públicos. El efecto conjunto de la situación económica (costos y TC) y la obra antes nombrada, obligó a reducir la cantidad de obras programadas y priorizarlas y a redistribuir recursos entre componentes, (fundamentalmente, traspasando recursos de los Componentes 2 y 3 al Componente 1) así como también, requirió el aumento de los recursos de contraparte.

B. Descripción del proyecto

i. Objetivos del Desarrollo (OD)

Objetivo	Promover el desarrollo urbano, social y económico de La Paz, a través de la reversión del proceso de deterioro físico y social de su centro.
Propósito	Aumentar la productividad con inclusión social en el centro de La Paz mediante intervenciones que mejoren la calidad ambiental del centro y la situación socioeconómica de los grupos vulnerables y que incrementen los ingresos de la población que trabaja en el centro.

ii. Componentes

El programa se articula en 3 componentes, que se estructuran en subcomponentes, como sigue:

Componente	Objetivo del Componente	Subcomponentes
1. Recalificación del ambiente urbano	Revertir el proceso de deterioro del centro de La Paz, financiando inversiones públicas que: (i) promuevan la valorización inmobiliaria (ii) mejoren la oferta de espacios públicos, la circulación y la infraestructura para las actividades comerciales y de servicios (iii) reduzcan la vulnerabilidad ambiental del centro de la ciudad	(a) Intervenciones urbanísticas estratégicas (b) Habilitación de espacios públicos
2. Promoción del desarrollo social y económico	Mejorar la calidad de vida de las personas que residen, trabajan o utilizan el centro, mediante acciones de desarrollo social y económico dando especial atención a: (i) artesanos (ii) micro y pequeños empresarios	(a) Desarrollo social y apoyo a grupos vulnerables (b) Apoyo a la productividad y al empleo informal en el centro (c) Concertación y acompañamiento social

⁴ Condición especial previa al primer desembolso: Cláusula. 3.02e.

⁵ En opinión de la UE, esta entidad tuvo un buen desempeño en su rol de apoyo a la ejecución del Programa.

⁶ Esta obra fue considerada central en la mitigación de riesgos en el PUC, permitiendo implementar las obras de infraestructura urbana de manera segura.

	(iii) trabajadores independientes en el sector de servicios (iv) mujeres jefas de hogar (v) niños menores de seis años (vi) jóvenes fuera de la escuela y en situación de riesgo	
Componente	Objetivo del Componente	Subcomponentes
3. Fortalecimiento institucional	Mejorar la capacidad del GM LP hoy Gobierno Autónomo Municipal de La Paz -GAMLP-) para: (i) formular y ejecutar políticas e inversiones para el desarrollo urbano (ii) la promoción económica (iii) la provisión de servicios sociales a los grupos más pobres, sea directamente o a través de empresas y organizaciones	(a) Empresa para el desarrollo del centro de La Paz (b) Fortalecimiento en áreas operativas (c) Fortalecimiento de las áreas administrativa y financiera (d) Promoción y difusión del programa

En la tabla a continuación se detallan los objetivos y características de los subcomponentes⁷:

Componente	Subcomponente	Objetivo del Subcomponente
1. Recalificación del ambiente urbano	a. Intervenciones urbanísticas estratégicas	Implementar una primera etapa de 8 ha del PUC, cuya área total es de 40 ha: (i) creando un equipamiento público con función recreativa de escala metropolitana (ii) mejorando la situación de drenaje y erosión del área (iii) valorizando las propiedades del entorno
	b. Habilitación de espacios públicos	(i) mejorar la circulación y la infraestructura para las actividades comerciales y de servicios (ii) valorizar la propiedad inmueble (iii) reducir la vulnerabilidad ambiental en el CUC
2. Promoción del desarrollo social y económico	a. Desarrollo social y apoyo a grupos vulnerables	Fondo Concursable de Desarrollo Social (FCS) que financia proyectos para: (i) atención adecuada a niños menores de seis años (ii) reinserción escolar (iii) inserción laboral para población vulnerable
	b. Apoyo a la productividad y al empleo informal en el centro	(i) mejorar las condiciones de producción, productividad y competitividad de las asociaciones de artesanos, micro y pequeños empresarios (AMyPEs) beneficiadas (ii) promocionar la asociatividad y promover la comercialización de productos de calidad (iii) mejorar las condiciones de atendimento a clientes de cuentapropistas en prestación de servicios personales
	c. Concertación y acompañamiento social	Acompañar la ejecución de acciones de apoyo a grupos vulnerables y a la productividad y al empleo informal en el centro.
3. Fortalecimiento Institucional	a. Empresa para el desarrollo del centro de La Paz	Se proponía financiar la creación y funcionamiento de una Sociedad de Economía Mixta (SEM), que asumiría la gestión del PUC y promovería el desarrollo del centro en el largo plazo.
	b. Fortalecimiento de áreas operativas	Este subcomponente se enfocaría en el fortalecimiento de las siguientes áreas del GMLP: (i) desarrollo urbano (ii) medio ambiente (iii) promoción social (iv) promoción económica (v) administración de concesiones (vi) apoyo transversal
	c. Fortalecimiento de las áreas administrativa y financiera	Actividades a financiar: (i) desarrollo de diversos sistemas (control interno, administración financiera, personal, etc.) (ii) modernización de sistemas de información y comunicación (iii) plan para implementar la carrera administrativa (iv) plan para recuperación de la mora y aumentar la recaudación
	d. Promoción y difusión del programa	Se financiaría: (i) campaña de divulgación

⁷ Ref.: Contrato de Préstamo 1557/SF-BO y Marco Lógico de la Propuesta de Préstamo (BO-0216).

		(ii) desarrollo de un portal (iii) sistematización y difusión de las experiencias más exitosas del programa.
--	--	---

C. Revisión de la calidad del diseño

De conformidad con la indicación de los guidelines, el análisis de la revisión de la calidad del diseño se presenta en el enlace electrónico # 1, apartado 1.2.

Revisión de la calidad del diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input checked="" type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

III. RESULTADOS

A. Efectos directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de desarrollo(s) (propósito). Aumentar la productividad con inclusión social en el centro de La Paz mediante intervenciones que mejoren la calidad ambiental del centro y la situación socioeconómica de los grupos vulnerables y que incrementen los ingresos de la población que trabaja en el centro.	
1. Clasificación: P.	
Indicadores claves de efectos directos ⁸	
Efectos directos planeados:	Efectos directos logrados
Resultado 1. Deterioro del área de intervención revertido	
1.1 Población que reside o realiza actividades en la zona de intervención que mejoró su percepción de la imagen y recuperación del Centro. (Línea de Base: Bn/a, 2007 – Término del Proyecto: 1.1E 65%)	Modernidad 81,9% (2011) } Encuesta de Monitoreo y Ajuste Orden 58,8% (2011) } del JAYMA PDM 2007/2011 Limpieza 57,3% (2011) } (SISMA), del GMLP Para una mejor apreciación de las obras realizadas por el PRU y su efecto sobre el movimiento del Centro de la ciudad, ver el enlace electrónico # 2, en el que se proporciona una memoria fotográfica de la intervención. Mayor detalle también en enlace electrónico #1, apartado 1.3
1.2 Superficie de espacio público mejorado. (Línea de Base: B 0, 2007 – Término de Proyecto: 1.2E 20.500 m2)	30.760 m2 (12/2011) } Informe PRU-INF 158/2011 Levantamiento de planos "as-built" de los proyectos ejecutados por el PRU Ver enlaces electrónicos # 1 (apartado 1.3); 2; y 3 (Tabla 1)
1.3 Superficie de espacio público incrementado. (Línea de Base: B 0, 2005 – Término de Proyecto: 1.3E 10.000 m2)	31.134 m2 (12/2011) } Informe PRU-INF 158/2011 Levantamiento de planos "as-built" de los proyectos ejecutados por El PRU Ver enlaces electrónicos # 1 (apartado 1.3); 2; y 3 (Tabla 1)
1.4 Comerciantes beneficiados con puestos de venta fijos en óptimas condiciones de servicio al cliente. (Línea de Base: B 0, 2005 – Término de Proyecto: 1.4E 1.470 comerciantes)	1.472 comerciantes (12/2011) } Cuantificación de puestos en proyectos PRU en CUC y PUC Ver enlaces electrónicos # 1, (apartado 1.3); 2; y 3 (Tabla 2)
1.5 Población que reside o realiza actividades en la zona de intervención que mejoró su percepción sobre la circulación peatonal y vehicular. (Línea Base: B n/a, 2007 – Línea de Base de Término del Proyecto: 1.5E 60%)	72,9% (2011) } Encuesta GMLP del Sistema de Monitoreo y Ajuste del JAYMA PDM 2007/2011 (SISMA) Ver enlace electrónico # 1 (apartado 1.3)
Resultado 2. Calidad de vida de los beneficiarios del piloto mejorada	
1.6 Niños y adolescentes de la calle reinsertados en el sistema escolar en el piloto	30 (2008) } Informe Final CAEP - 2da Versión. Informe Final Proyecto Piloto "El Aula Libre es la Escuela que va a la Calle" Ver enlace electrónico # 1 (apartado 1.3)

⁸ Se presentan los indicadores de la Matriz de Resultados del programa. En el enlace electrónico # 1, apartado 1.3, se proporciona mayor información respecto del valor obtenido por cada indicador.

Indicadores claves de efectos directos ⁹			
Efectos directos planeados		Efectos directos logrados	
1.7 Niños menores de seis años con talla y peso adecuado a su edad en el piloto. (Línea de Base: B 0, 2008 -Término del Proyecto:1.7E 116)	111 (12/2011)	{ Informes finales proyectos piloto "Desarrollo Integral de niños y niñas", "Protección Diaria de niños y niñas vulnerables" y "Jisk'a Taktáwi". Informe Final CAEP - 2da Versión	Ver enlace electrónico # 1 (apartado 1.3)
1.8 Discapacitados certificados en competencias laborales en el piloto. (Línea de Base: B 0, 2008-Término del Proyecto: 1.8E 120)	120 (12/2011)		
1.9 Mujeres jefas de hogar certificadas en competencias laborales en el piloto. (Línea de Base: B 0, 2008-Término del Proyecto: 1.9E 26)	25 (09/2009)	{ Informes finales proyecto piloto "Apoyo a Iniciativas y Nuevos Ingresos -AINI" Informe Final CAEP - 2da Versión	Ver enlace electrónico # 1 (apartado 1.3)
	1.10 Micro y pequeños empresarios y artesanos certificados en competencias laborales. (Línea de Base: B 0, 2009 — Término del Proyecto: 1.10E 431)		
1.11 Nuevos empleos creados al finalizar proyectos.(Línea de Base: B 0, 2009 — Término del Proyecto: 1.11E 243)	179 (12/2011)	{ PRU-UEP. Informes finales proyectos piloto Componente 2 - Informe Final CAEP - 2da Versión	Ver enlace electrónico # 1 (apartado 1.3)
Resultado 3. Capacidad del gobierno municipal para la gestión del territorio fortalecida			
1.12 Costos de comunicaciones reducidos. (Línea de Base: B 1.703mil, 2005 — Término del Proyecto: 1.12E 1.566mil)	1.426mil (12/2011)	{ Información PRU (con información municipal)	
Reformulación. [X] N/A			
Reajuste ISDP: Siguiendo requerimientos del Banco, a partir de 2010, el PRU comenzó a utilizar el PMR y sustituyó al ML por una Matriz de Resultados (MR), cuyos resultados e indicadores son monitoreados con el PMR. Los indicadores del ML exhibían distintas debilidades (entre otras: ausencia de metodología de cálculo y de LB y dificultades para su relevamiento). El cambio mencionado (MR x ML) permitió ajustar los indicadores del programa, adecuándolos a la realidad del mismo.			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):			
[] Muy Probable(MP)	[x] Probable (S)	[] Poco Probable (PP)	[] Improbable (MI)
El Resultado 1 se vincula directamente con el impacto esperado de la operación y, como puede notarse, la totalidad de los indicadores fueron logrados . Sin perjuicio de la medición de los indicadores, cabe también tener en cuenta el análisis cualitativo de lo hecho. En tal sentido, la EFP plantea tres dimensiones vinculadas a este resultado, para evaluar el logro del OD de la operación:			
Revalorización del patrimonio cultural y arquitectónico: con el PRU se ha logrado una mejora en el uso del espacio público en los emplazamientos del proyecto y sus zonas aledañas. Además, se ha protegido y revalorizado el patrimonio histórico, brindando al mismo tiempo modernidad y recalificando el uso del espacio. Además de la encuesta del GAMLP, indicadores 1.1 y 1.5, un relevamiento de percepción realizado por la EFP también abona lo dicho, en el sentido que los encuestados consideraron como “muy importantes” a las obras del PRU (entre 67% y 82%, según la obra). Ver Tabla 3 en el enlace electrónico # 3).			
Democratización del acceso a los espacios públicos e intensificación del uso social de las áreas de recreación: Dos espacios públicos destacan en este sentido: (i) la renovación y unificación de las Plazas de San Francisco y Plaza de los Héroes (antes espacios separados), que creó el espacio abierto más importante de la ciudad, en un sitio de profundo contenido histórico y cultural; y (ii) la renovación de la Plaza del Mercado Camacho, que ofrece un espacio que ha sido bien apropiado para su uso como área de recreación, actividades artísticas, promociones culturales y ferias itinerantes. Adicionalmente, el PRU ha permitido reordenar los espacios en las áreas de intervención, facilitando la reubicación del comercio en vía pública y generando “áreas recuperadas” para el uso común. ¹⁰			

⁹ Se presentan los indicadores de la Matriz de Resultados del programa. En el enlace electrónico # 1 se proporciona mayor información respecto del valor obtenido por cada indicador.

¹⁰ El Programa planteó mecanismos de concertación y de formación de consensos con la población. Sin embargo, no parecen haberse evaluado adecuadamente las resistencias al cambio por parte de los comerciantes afectados por las obras. Así, la reubicación del comercio en vía pública fue un proceso de difícil gestión, en la medida que se enfrentó una constante oposición de los diferentes gremios de comerciantes, pues algunos de sus miembros se sintieron perdidosos con el proceso. De no mediar esfuerzos sostenidos de control y posiblemente nuevas inversiones en zonas aledañas al área de intervención del Programa -algunas de las cuales serán encaradas por el GAMLP con recursos propios- los esfuerzos de reubicación podrían revertirse a mediano plazo.

Reducción de la vulnerabilidad a los riesgos naturales y mejoramiento de la capacidad de atención y mitigación de los mismos: las intervenciones del PRU apuntaron fuertemente a la reducción de riesgos y a la preservación de la seguridad del transeúnte (Pasarela, canalización Ríos Choqueyapu y Apumalla, estabilización falla de Santa Bárbara, obras de drenaje, dotación de infraestructura para el comercio), todo lo cual coadyuva a reducción de la vulnerabilidad ambiental del Centro. Por lo expuesto, cabe afirmar que el PRU ha realizado una contribución sustantiva a la reversión del deterioro del área de intervención.

El **Resultado 2** aterriza los efectos planeados en materia de promoción económica y social de grupos vulnerables, focalizándose en los beneficiarios de los proyectos piloto financiados por el Componente 2. Esta decisión es razonable toda vez que la magnitud del efecto planteado por el OD¹¹, no guarda proporción con la inversión planeada para su obtención, la cual, además, fue drásticamente reducida durante la ejecución, a favor del Componente 1.¹² Desde esta perspectiva, se puede afirmar que el Resultado 2 **fue parcialmente logrado**, ya que los proyectos llevados a cabo, como surge de los indicadores reseñados precedentemente, tuvieron un impacto favorable en la atención y la reinserción escolar de niños y adolescentes en riesgo y la reinserción laboral, mejora de habilidades, destrezas y empleabilidad de grupos en estado de extrema vulnerabilidad social y económica. No obstante, **los efectos se limitan** a los grupos alcanzados. Asimismo, los proyectos tuvieron un ciclo de vida limitado (12 meses) y no generaron efecto demostración, sino que fueron discontinuados al concluir el financiamiento. Todo lo cual, restringe la contribución al impacto buscado.

El cumplimiento del indicador 1.12 se apoya fundamentalmente en el aporte a la reducción de los costos de comunicación del GAMLP, producto de la instalación de telefonía IP financiada por el programa. No obstante, el indicador no brinda suficientes elementos de juicio como para sopesar los logros relativos al **Resultado 3**, de por sí de difícil medición y para los que suele ser apropiado incluir un abordaje de tipo cualitativo.

Las actividades relativas a este aspecto del programa sufrieron algunas indefiniciones iniciales, atento a que no se contó al comienzo con un diagnóstico suficientemente específico de las debilidades en las capacidades internas del GAMLP, que ayudaran a focalizar el fortalecimiento. Ello condujo a que se pusiera el acento en la adquisición de bienes para superar el notorio atraso tecnológico. Este aporte del PRU es considerado un salto cualitativo de importancia para la gestión municipal.

Adicionalmente, el programa financió un conjunto de asistencias técnicas en temas relevantes (carrera administrativa, organización, normativa, etc.), las que apoyaron el proceso de mejoramiento de la gestión del GAMLP. En particular, se ha señalado que la asistencia para la detección de necesidades de capacitación resultó una plataforma de importancia para el Centro de Capacitación Municipal (CCAM), creado contemporáneamente a la ejecución del PRU. Asimismo, se puntualiza la creación del Área de Planificación, la mejor preparación en respuesta a emergencias (Defensa Civil) y el fortalecimiento del Área de Difusión y Comunicación. En otro orden, se sostiene que el mejoramiento tecnológico realizado con el programa, contribuyó a crear un cambio de actitud hacia la importancia de priorizar la modernización y actualización tecnológica, como política de gestión.

Asimismo, es necesario mencionar que el desarrollo mismo del programa permitió adquirir capacidades de gestión, que facilitaron posteriormente, el acceso a otros financiamientos de la cooperación internacional.

Finalmente, se considera pertinente el desarrollo de una intervención con enfoque integral que buscó resultados en tres componentes; teniendo en cuenta la simbiosis entre las dimensiones social, económica y del uso y funciones del espacio en el área de intervención, en un contexto de pobreza y economía informal.

Estrategia de país: La estrategia del Banco comprendía tres líneas de acción: (i) mejorar la gestión y transparencia del estado; (ii) apoyar la competitividad y el desarrollo sostenible del sector privado; y (iii) mejorar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios básicos. La operación se enmarcó en la tercera línea de acción, que contemplaba, entre otras cuestiones, mejorar la capacidad de las áreas urbanas para enfrentar las crecientes demandas que se derivan del proceso de urbanización. Asimismo, en materia de desarrollo urbano, la EPB proponía un enfoque espacial junto al fortalecimiento institucional municipal que mejorara la provisión de servicios básicos, creando experiencias replicables.

La obtención de productos y logro de resultados del PRU hacen un aporte relevante al mejoramiento del centro de la Ciudad y a su capacidad de responder a las nuevas demandas, así como también a mejorar la prestación de servicios públicos y del espacio público disponible.

B. Externalidades

(+) En la gestión municipal. La ejecución del PRU fue, en sí misma, un proceso de aprendizaje para áreas clave del GAMLP, que permitió la familiarización con proyectos con financiamiento internacional, con los cuales no había experiencia previa. En el contexto del mejoramiento de las finanzas municipales logrado por el GAMLP, el buen desempeño en la gestión del PRU favoreció el acceso a otras ventanillas de financiamiento de la cooperación internacional. De hecho, una obra complementaria, como es la peatonalización (parcial) de la calle Sagárnaga (colindante con la Iglesia y Plaza de San Francisco) recibió financiación de la AECID y del propio GAMLP para su realización, siendo la gestión puesta en manos de la UEP del PRU.

¹¹ La Evaluación Final (EFP) estima los siguientes valores para la población meta en cada una de las distintas líneas de acción planteadas en materia de promoción social y económica: 10.000 niños menores de 6 años; 15.000 mujeres jefas de hogar; 40.000 unidades productivas en el municipio de La Paz, la mayor parte de las cuales responden a AMYPES.

¹² Para financiar obras de infraestructura que dieran seguridad al centro de la ciudad (estabilización de la falla de Santa Bárbara) y resolver la situación creada por la reducción de los fondos del PRU, por aumentos de costos y apreciación del boliviano.

(+) Respetto de las inversiones privadas. El diseño de la operación planteaba la importancia que el PRU tuviera un efecto demostración para el sector privado y así incentivar inversiones en el CUC. Es por eso que, no necesariamente, puede hablarse de las inversiones observadas (ej. mejoramientos de fachadas y emprendimientos empresarios nuevos), como efectos no previstos. Sin embargo, al no ser efectos directos de la operación, se entiende que corresponde tenerlos en cuenta en este apartado.

(+) Relación con pequeñas unidades productivas. A pesar de lo limitado de su alcance, el Fondo Concursable Productivo (FCP) se constituyó en una metodología apta para acercarse a unidades productivas pequeñas, mayormente informales. En otras palabras, estas unidades son “invisibles” para el gobierno municipal y el FCP contribuyó a hacerlas “visibles”, estableciendo una vinculación antes inexistente, que fue útil para implementar programas municipales, como el Premio Empresarial La Paz Líder y para fomentar espacios de difusión de la producción (por ej. Centro de Promoción Económica -CEPEM-; feria de joyería), entre otras acciones de promoción.

(-) Respetto de los afectados por las obras. Las obras de los Mercados Lanza y Camacho, si bien necesarias y contributivas a los objetivos del PRU, dejan actores que se sienten perdedores del cambio (algunos sectores de vendedores en los mercados, vendedores desplazados, comerciantes formales, comerciantes reubicados a su propio costo, entre otros)¹³. Afrontar esta externalidad con una gestión focalizada del cambio y la continuidad en el análisis de alternativas de política para estos grupos, parece una consecuencia necesaria de la ejecución del PRU.

C. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)			
Componentes (Productos)		Indicadores claves del producto ¹⁴	
1. Componente 1 (Sólo el título): Recalificación del ambiente urbano Costo total Componente 1: US\$29.066.584,47 Contrapartida: US\$ 6.304.761,71 BID: US\$ 22.761.822,76 Desembolso BID %: 100 I.1.a.1.4.1.1.1 Clasificación: MS	I.1.a.1.4.1.1.2 <u>Productos planeados</u>		I.1.a.1.4.1.1.3 <u>Fin de Proyecto (FDP)</u> <u>Término de proyecto</u>
	I.1.a.1.4.1.1.4	1.1 Obras concluidas en el Parque Urbano Línea de base: 1.1B 0 (2005) Intermedia: 1.1I 1 (2008); 1.1I 1 (2010) Al Término del proyecto: 1.1E 6 (FDP)	6 obras (12/2011) (i) Reparación y construcción embovedados en PUC y CUC (ii) Embovedado Río Choqueyapu en la zona de Santa Bárbara (iii) Ampliación Calle Bueno (iv) Plaza Camacho (v) Mercado Camacho (vi) Paseo a las márgenes del Río
		1.2 Obras concluidas en el CUC Línea de base: 1.2B 0 (2005) Intermedia: 1.2I 3 (2008); 1.2I 1 (2009); 1.2I 1 (2010); 1.2I 4 (2011) Al Término del proyecto: 1.2E 9 (FDP)	9 obras (12/2011) (i) Avenida Camacho (ii) Construcción Pasarela (E.Valle-Comercio) (iii) Embovedado Río Apumalla (iv) Nuevo Mercado Lanza (v) Viaducto Potosí (vi) Revitalización Plaza San Francisco (vii) Revitalización Plaza de Los Héroes (viii) Revitalización Túnel San Francisco (ix) Construcción Parques Lanza
		1.3 Diseños finales de obra concluidos Línea de base: 1.3B 0 (2005) Intermedia: 1.3I 2 (2006); 1.3I 1 (2007); 1.3I 3 (2008) Al Término del proyecto: 1.3E 6 (FDP)	6 documentos (12/2011) (i) vía balcón en el PUC (ii) ferias temporales en el PUC (iii) nodos distribuidores en el sector del PUC (iv) infraestructura básica y de servicios

¹³ El Programa llevó adelante instancias de concertación con los gremios de comerciantes que, sin embargo, no lograron mitigar completamente las resistencias al cambio y, según las opiniones de estos actores, no habrían tenido la suficiente amplitud. Durante la ejecución, la UE identificó el potencial beneficio de acompañar las intervenciones de infraestructura con proyectos económicos y sociales orientados a abordar las necesidades y creación de capacidades de beneficiarios y grupos afectados por las obras. Así, se definió un proyecto de capacitación y acompañamiento técnico para comerciantes de los Mercados Lanza y Camacho, que incluyó 700 comerciantes. De todas maneras, ello contribuye pero no soluciona el problema, ya que se trata de una solución parcial. En tal sentido, la coexistencia de mercados y comercio en vía pública que no pudo ser reubicado, al no realizarse algunas de las obras previstas, mantiene las diferencias de percepción en cuanto a la mayor o menor conveniencia de su situación, entre comerciantes reubicados en los mercados y comerciantes en vía pública.

¹⁴ Corresponden a los indicadores de la Matriz de Resultados del programa.

		(v) Calle Comercio (vi) Calle Evaristo Valle (vii) Centro Comercial Peatonal Comercio
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). La reducción del valor real de los recursos del préstamo (por el efecto combinado del aumento del costo de la construcción y de la apreciación del peso boliviano), junto con la priorización de la estabilización de la falla de Santa Bárbara en el PUC (no contemplada en el diseño original) -ver apartado II.a y enlace electrónico #1, de este PCR-) determinaron que no se pudiera avanzar con dos obras inicialmente priorizadas: la vía balcón y la conexión Montevideo-Poeta, calles comerciales Graneros-Tiquina y calles Comercio y Evaristo Valle. Las cuales quedaron para una segunda fase. La calle Sagárnaga, en tanto, fue abordada con recursos de AECID (ver apartado III.b de este PCR).		
Reestructuración [X] N/A		
2. Componente 2 (Sólo título): Promoción del desarrollo económico y social Costo total Componente 2: US\$ 748.913,80 Contrapartida: US\$ 147.737,00 BID: US\$ 601.176,80 Desembolso BID %: 100 1.1.a.1.4.1.1.4.1 Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
	2.1 Beneficiarios atendidos por los proyectos de promoción social y apoyo a grupos vulnerables Línea de base: 2.1B 0 (2005) Intermedia: 2.1I 116 (2007); 2.1I 60 (2008); 2.1I 145 (2009) Al Término del proyecto: 2.1E 321 (FDP)	321 personas (12/2011) En el enlace electrónico # 3 se presenta información complementaria relativa a los proyectos financiados con el FCS.
	2.2 Beneficiarios atendidos con los proyectos de promoción económica Línea de base: 2.2B 0 (2005) Intermedia: 2.2I 58 (2007); 2.2I 113 (2008); 2.2I 263 (2009); 2.2I 240 (2010) Al Término del proyecto: 2.2E 674 (FDP)	674 beneficiarios (12/2011) En el enlace electrónico # 3 se presenta información complementaria relativa a los proyectos financiados con el FCP.
	2.3 Censo de Actividades Económicas en el Municipio de La Paz (MLP) concluido facilitando el acceso a asistencia técnica y fomentando procesos asociativos Línea de base: 2.3B 0 (2005) Intermedia: 2.3I 1 (2007) Al Término del proyecto: 2.3E 1 (FDP)	1 censo (12/2011)
	2.4 Comerciantes de los Mercados Lanza y Camacho capacitados Línea de base: 2.4B 0 (2005) Intermedia: 2.4I n/a Al Término del proyecto: 2.4E 700 (FDP)	700 comerciantes (12/2011)
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). El avance de este Componente fue lento. Esta circunstancia unida a la mayor necesidad de recursos surgida de la ejecución del Componente 1 condujo a que se decidiera una reducción superior al 80% del presupuesto programado originalmente para el Componente 2. Por otro lado, tuvo lugar una modificación del Reglamento Operativo, con la finalidad de impulsar la ejecución. A consecuencia de estos cambios, las actividades del Componente 2 se concentraron en los concursos de los FCS y FCP. Con todo, sólo el 46% de los fondos subastados fueron asignados, contándose 43 proyectos con 1.171 beneficiarios, lo que implica un beneficio promedio de Bs. 4.671. No se avanzó con la concreción de una empresa público-privada o privada (Feria de La Paz), ya que la misma requería autorización legislativa y las autoridades municipales no acordaban con la tercerización al sector privado. Al presente, algunas autoridades municipales entienden que el Centro de Promoción Económica Murillo (CEPEM), que es parte de la Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE) cumple las funciones que se esperaba que desempeñara la empresa Feria de La Paz. Así tampoco se crearon los Centros Autónomos de Multiservicios (CAM), los que congregarían a los trabajadores por cuenta propia en entidades de intermediación entre la oferta y la demanda por servicios personales. Esta actividad fue eliminada del programa. En cuanto al desarrollo de un Sistema de Informaciones Económicas y Sociales (SIES), el programa avanzó con la implementación de un Censo de Actividades Económicas y Sociales, el cual fue llevado a cabo y entregado al GAMLP. Asimismo, en el ámbito de la Oficialía Mayor de Planificación y Gestión Territorial se identifican avances en cuanto a la planificación de un sistema de información social, económica y para la gestión territorial. Sin embargo, aún no está operativo un sistema integrado de información económico-social.		
Reestructuración. [X] N/A		
3. Componente 3 (Sólo título): Fortalecimiento institucional Costo total Componente 3: US\$ 1.738.749,63 Contrapartida: US\$ 430.391,08 BID: US\$ 1.308.358,55 Desembolso BID %: 100 Clasificación: S	<u>Productos planeados</u>	<u>Fin de proyecto</u> <u>Término de proyecto</u>
	3.1 Unidades organizacionales del GAMLP fortalecidas con hardware, software y recursos humanos Línea de base: 3.1B n/a Intermedia: 3.1I 34 (2010); 3.1I 2 (2011) Al Término del proyecto: 3.1E 36 (FDP)	36 unidades organizativas (12/2011)
	3.2 Normativa urbanística y administrativa elaborada Línea de base: 3.2B n/a Intermedia: 3.2I 2 (2010) Al Término del proyecto: 3.2E 4 (FDP)	4 normas (12/2011)
	3.3 Funcionarios del GAMLP capacitados	500 funcionarios (12/2011)

	Línea de Base: 3.3B n/a Intermedia: 3.3I 500 (2010) Al Término del proyecto: 3.3E 500 (FDP)	
	3.4 Campañas anuales de difusión del programa Línea de base: 3.4B n/a Intermedia: 3.4I 1 (2008); 3.4I 1 (2009); 3.4I 1 (2010) Al Término del proyecto: 3.3E 3 (FDP)	3 campañas (12/2011)
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). Este Componente sufrió una reducción de los montos originalmente programados del 36%. Sin perjuicio de ello, el componente cumplió con la modernización tecnológica y la capacitación y fue funcional a la creación del CCAM, como ente desconcentrado municipal a cargo de promover el desarrollo del talento humano en el GAMLP. El CCAM desarrolla actividades formativas de distinto nivel (Diplomaturas en asociación con Universidades, seminarios y cursos) y ha implementado una metodología para la certificación de saberes en el ámbito municipal, con una mirada hacia las competencias y necesidades de capacitación específicas de la municipalidad. Adicionalmente, el componente apoyó las campañas de difusión relativas a dar a conocer y gestionar la imagen del PRU y resultó instrumental para el fortalecimiento del Área de Comunicación del municipio.		
El producto no entregado se relaciona con la Empresa del Centro de La Paz, por no haber sido aprobada por el Consejo Municipal (ver enlace electrónico #1, apartado 1.2). Al presente, el GAMLP está considerando desarrollar con recursos propios una figura semejante, con competencias más focalizadas y de propiedad municipal, para gestionar la administración de la infraestructura creada y/o mejorada por el PRU.		
Reestructuración <input checked="" type="checkbox"/> N/A		
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):		
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

D. Costos del proyecto

Costo total del proyecto - Planeado (US\$millones)	Costo total del proyecto - Actual (US\$millones)	% Diferencia
Nota: El cuadro a continuación muestra la tabla del Anexo A del Contrato de Préstamo y la tabla actual correspondiente.		La diferencia de 8% (US\$2,83M) en el costo total del programa, se debe a un aumento de los recursos de contraparte local.

Explique brevemente diferencias: Durante la ejecución fue necesario transferir recursos entre componentes y aumentar los recursos de contraparte local. El aumento de los costos de la construcción (52% entre 2002 y 2010, con picos en 2006-2008 y 2010) y la apreciación del peso boliviano (aprox. 15%) presionaron sobre los costos de las obras y el valor real de los recursos del financiamiento. Estas situaciones del contexto económico se sumaron a la necesidad de: (i) financiar la obra Estabilización de la Falla de Santa Bárbara (US\$6,3M), considerada imprescindible para la mitigación de riesgos; y (ii) reforzar a la UEP, al concluir la actuación de la CAEP en 2009.

Ítem	Categorías de costo y tipo de gasto	Presupuesto original (millones US\$)				Inversiones acumuladas (12-12-2011 - millones US\$)			
		BID	LOCAL	TOTAL	%	BID	LOCAL	TOTAL	%
1.	Recalificación del Ambiente Urbano	17,70	4,00	21,70	64%	22,76	6,28	29,04	79%
1.1	Intervenciones urbanísticas estratégicas	7,30	1,20	8,50		5,77	1,37	7,14	
1.2	Habilitación de espacios públicos	10,40	2,80	13,20		16,99	4,91	21,90	
2.	Promoción del Desarrollo Social y Económico	4,10	0,40	4,50	13%	0,60	0,15	0,75	2%
2.1	Desarrollo social y apoyo a grupos vulnerables	1,90	0,20	2,10		0,12	0,01	0,13	
2.2	Apoyo a la productividad y al empleo informal	2,10	0,20	2,30		0,49	0,13	0,62	
2.3	Concertación y acompañamiento social	0,10	-	0,10		-	-	-	
3.	Fortalecimiento Institucional	2,30	0,40	2,70	8%	1,31	0,43	1,74	5%
3.1	Empresa para el desarrollo del centro	0,20	-	0,20					
3.2	Fortalecimiento en áreas operativas	1,30	0,20	1,50		0,83	0,22	1,05	
3.3	Fortalecimiento administrativo y financiero	0,50	0,10	0,60		0,27	0,11	0,38	
3.4	Promoción y difusión del Programa	0,30	0,10	0,40		0,20	0,10	0,30	
4.	FAPEP	0,80	-	0,80	2%	0,75		0,75	2%
5.	Administración y Supervisión	2,50	0,50	3,00	9%	2,11	1,28	3,38	9%
5.1	Unidad Ejecutora del Programa (UEP)	0,70	-	0,70		0,92	0,90	1,82	
5.2	Consultora de Apoyo a la Ejecución (CAEP)	1,30	0,40	1,70		0,97	0,32	1,28	
5.3	Auditorías	0,20	-	0,20		0,09	0,02	0,11	
5.4	Evaluación y fiscalización	0,30	0,10	0,40		0,13	0,04	0,17	
6.	Costos Financieros	1,10	0,30	1,40	4%	0,97	0,30	1,27	3%
6.1	Comisión de Crédito	-	0,30	0,30		-	0,30	0,30	
6.2	FIV	0,30	-	0,30		0,29	-	0,29	
6.3	Intereses	0,80	-	0,80		0,69	-	0,69	
TOTAL		28,50	5,60	34,10	100%	28,50	8,43	36,93	100%
Porcentaje		84%	16%	100%		77%	23%	100%	

Fuente: Contrato de Préstamo y PRU-UEP. Estado de Inversiones al 12/12/2011.

IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

A. Análisis de los factores críticos

Aspectos Institucionales

Voluntad política-articulación con la política municipal: El PRU fue un emprendimiento de gran envergadura para el GAMLP, la primera intervención integral en el CUC y PUC en más de medio siglo y un hito en cuanto a tratarse de un proyecto con financiamiento internacional. El programa se articuló con los planes de desarrollo del municipio y contó con el apoyo y compromiso de la máxima autoridad del GAMLP, circunstancias clave para el avance logrado, a pesar de los desafíos encontrados, sobre todo, en la primera etapa en la cual la ciudadanía experimentó innumerables molestias (por ej. cierre de la Avda. Camacho) y en la que aún no había resultados para exhibir.

Credibilidad: Dos situaciones pueden señalarse al respecto: (i) falta de credibilidad inicial del GMLP, producto del bagaje de gestiones anteriores, que afectó el interés del sector privado en participar en las licitaciones y falta de oferentes, que incidió sobre todo, en los primeros procesos licitatorios. Sólo cuando se vieron los primeros resultados concretos, las empresas más importantes mostraron voluntad de participar y (ii) con la entrega de las primeras obras, el PRU logró credibilidad tanto frente al sector privado, como frente al usuario y al propio gobierno municipal, hecho que favoreció la ejecución de las siguientes fases.

Especificación de herramientas para la implementación

- (i) La definición de que el Componente 2 financiara pequeños proyectos sociales y productivos (muy especificados en montos, tipo de beneficiario y de proyecto) condujo a la fragmentación en unos cuarenta proyectos piloto, de escasa posibilidad de sostenibilidad y reducidos efectos directos, como no fuera respecto de los pequeños grupos abarcados. Esto llevó a una trabajosa ejecución y, últimamente, al desacople entre los efectos esperados y los efectos directos factibles de alcanzar.
- (ii) Los fondos concursables constituyeron una herramienta respecto de la cual no había experiencia en el GAMLP, por lo que se dio una suerte de proceso de aprendizaje del tipo "aprender a medida que se avanza", que condujo a procesos largos y burocráticos, que impactaron en el interés por los proyectos y en su ejecución.

Concertación con los actores relevantes

El PRU fue concebido como una intervención integral sobre el CUC y el PUC, lo cual implicó que las obras tuvieran que seguir un cierto orden y fueran generando los efectos a medida que se avanzaba. Esta situación unida a la natural desconfianza de los involucrados respecto de la verdadera capacidad para empezar y concluir obras de la magnitud comprometida, por parte del GAMLP y de la UEP, impactaron sobre la adhesión de los actores relevantes y generaron la necesidad de difíciles y prolongados procesos de negociación y concertación, sobre todo en la etapa inicial, cuando aún se carecía de resultados concretos que avalaran la actuación del PRU.

B. Desempeño del prestatario/agencia ejecutora

I.1.a.1.4.1.2 Clasificación del desempeño del prestatario/agencia ejecutora

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

El desempeño del prestatario fue satisfactorio, atento a que llevó adelante con éxito un programa complejo, con múltiples aspectos a cubrir, los que incluyeron importantes obras de infraestructura, acciones de concertación social y licitación de fondos concursables que demandaron la supervisión de unos cuarenta proyectos sociales y productivos, casi al mismo tiempo. Ello se realizó, al menos inicialmente, en un contexto poco propicio, en el cual, no se contaba con credibilidad con relación a la capacidad de cumplir con los resultados previstos. Ciertamente que el diseño había previsto la figura de la CAEP para apoyar la ejecución, pero cuando la contratación se concretó, se definió un trabajo conjunto, dadas las fortalezas en las capacidades del ejecutor que encontró la CAEP. La AE, es decir, el GAMLP, mostró voluntad política y compromiso con el programa, prueba de ello son los recursos de contraparte adicionales (US\$2,82 millones) que aportó para el financiamiento de obras previstas, compensando de esa manera, en parte, los efectos del contexto económico. Asimismo, ejerció liderazgo al apoyar al PRU aún en momentos en que se debían soportar las incomodidades (por ej. cortes de calles), sin resultados para exhibir. La UEP mostró compromiso y capacidad de ejecución, llevando adelante las obras y las licitaciones de los FCS y FCP, apoyando las acciones de concertación social y el fortalecimiento de la gestión municipal, siendo flexible para responder a los requerimientos del GAMLP. Cabe resaltar, además, la positiva evolución del ente ejecutor en el sentido que habiéndose partido con un GMLP débil¹⁵, se fue fortaleciendo y, al finalizar el programa, se contaba con una UEP fuerte y una Administración municipal exhibiendo consistencia y continuidad en las políticas públicas planteadas. Como aspecto por mejorar puede mencionarse que, si bien parece haber habido buena comunicación y articulación entre AE y

¹⁵ Hasta inicios de la década de 2000, era frecuente que los alcaldes de La Paz concluyeran sus gestiones enfrentando serias acusaciones de mal manejo o corrupción, Ver también, apartado II.a y enlace electrónico #1, apartado 1.1.

UEP, podría haberse hecho mayor énfasis en la transferencia de conocimientos y aprovechamiento de las capacidades generadas durante la ejecución y la memoria institucional, sobre todo en las instancias actuales, de cierre del proyecto.

C. Desempeño del Banco

Clasificación del desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

El Banco tuvo un desempeño muy satisfactorio en la fase de diseño del proyecto, se pudo realizar estudios importantes que aportaron a una mejor comprensión de la problemática en la ciudad. Es de hacer notar que algunos procedimientos sugeridos y aceptados por el ejecutor en esta etapa (fondos concursables social y productivo), en la ejecución dificultaron las labores en su implementación. No obstante, la apertura del Banco y el seguimiento continuo que realizó permitió de manera conjunta reencaminar los procesos, para la conclusión exitosa.

Por otro lado, el BID facilitó soluciones técnicas adecuadas ante problemas que se presentaron durante la ejecución. Supo responder a los requerimientos debido a imprevistos que hizo el ejecutor y prestó asistencia técnica a la Unidad Ejecutora durante toda la implementación del proyecto. Los ajustes en la forma de implementación de la gerenciadora (CAEP), debido a su sub-dimensionamiento, refleja la flexibilidad en el financiador a acondicionarse a una situación, lográndose a través de la misma una mejor utilización de los recursos financieros y humanos, mismos que repercutieron en la mejora de tiempos de ejecución (ver Anexo 2).

V. Sostenibilidad

A. Análisis de factores críticos

A pesar de que el diseño de la operación presentaba aspectos por mejorar (ver enlace electrónico # 1), la UE fue adaptando el proyecto a las condiciones emergentes, contribuyendo a su sostenibilidad.

Respecto al mejoramiento de la infraestructura urbana y de los espacios públicos

- (i) **Mantenimiento y administración:** La sostenibilidad del esfuerzo e inversión realizados hasta aquí está vinculado con, al menos, dos aspectos clave: (i) el mantenimiento de la infraestructura; y (ii) la continuidad del mejoramiento con la realización de obras que no llegaron a cubrirse con el PRU. Las autoridades municipales indicaron el compromiso del GAMLP en cuanto al mantenimiento de la infraestructura, para lo cual las actividades necesarias cuentan con financiación en el presupuesto 2012 y están contempladas en el Plan Operativo Anual (POA) 2012. Asimismo, se está considerando generar una estructura adecuada para la administración de los mercados Lanza y Camacho. Según información provista por la Oficialía Mayor de Promoción Económica del GAMLP, se contempla la creación de una empresa municipal para el desarrollo del centro de la ciudad, que tendría como responsabilidad dar continuidad a la estrategia de mejoramiento del Centro y estaría dotada de autonomía y fuentes de ingresos como para ser financieramente autosuficiente¹⁶.
- (ii) **Transferencia de espacios en mercados:** Hasta el momento, se está desarrollando el proceso de negociación entre el GAMLP y los gremios de comerciantes, para acordar la modalidad que tendrá la formalización de la transferencia de los espacios en los mercados. Este es un tema que puede resultar crítico para la sostenibilidad del reordenamiento del comercio en los nuevos mercados y, eventualmente, puede afectar el avance de futuras iniciativas de reordenamiento en otros mercados de la Ciudad.
- (iii) **Priorización de nuevas obras:** El GAMLP junto con el PRU identificaron un conjunto de obras que resultarían necesarias para consolidar los logros del programa, tanto en cuanto a mejora de la infraestructura como a disponibilidad del espacio público. Como ejemplo pueden mencionarse: mejoramiento de la vinculación CUC-PUC; desarrollo del PUC; peatonalización de las calles Comercio y aledaños, que darían continuidad a la Pasarela. Esta última, a su vez, contribuiría al reordenamiento y reubicación de comercio en vía pública. No obstante, para ello resultaría necesario articular esta obra con la puesta en valor de las llamadas galerías comerciales. Estas iniciativas fueron consideradas para una segunda etapa del programa, a través de un PRU II. Esta segunda etapa cuenta con el consenso del GAMLP y del Banco, pero no ha podido avanzar debido a diferencias de prioridades con el gobierno nacional. En consecuencia, el GAMLP estima que irá encarando nuevas obras con recursos propios y junto con la realización de otras acciones que también resultan prioritarias para la ciudad.
- (iv) **Futuros planes municipales:** la modernización del centro forma parte del plan municipal "10 Tareas para La Paz".

¹⁶ Esta iniciativa tiene similitudes con la Empresa del Centro de La Paz (ECP), planteada por el proyecto, sin embargo, es de naturaleza diferente. En primer término, se tratará de una empresa municipal, a diferencia de la ECP que contemplaba participación privada. En segundo término, sus funciones no avanzarían sobre competencias consideradas de resorte del GAMLP (el Concejo Municipal interpretó que la ECP avanzaba sobre competencias públicas, lo cual generó fuerte oposición). De allí que la iniciativa actual tendría buena recepción en los Órganos de decisión municipales (a diferencia de la resistencia que generó la ECP) y con ello posibilidad de concretarse.

En promoción económica y social

El insuficiente dimensionamiento y la manera en que estuvo determinada la ejecución del Componente 2, condujeron a que los resultados fueran limitados y escasamente sostenibles. De hecho, la estrategia del PRU fue de un apoyo de corto plazo, insuficiente para generar efectos duraderos. Actualmente, el GAMLP ha reorientado la estrategia, y está trabajando sobre el largo plazo. Así, en cuanto a promoción económica se crearon el CEPEM y la Casa del Emprendedor, que capacitan a pequeños productores y fomentan la difusión de sus productos, por ejemplo, en ferias, con el auspicio del GAMLP.

B. Riesgos potenciales

Existe un riesgo de sostenibilidad sobre el reordenamiento de los espacios públicos. El hecho de no contarse con el financiamiento de un PRU II, puede generar restricciones en los recursos para nuevas obras y con ello que se vea afectado el ritmo de avance de las mejoras urbanísticas y de infraestructura que dan continuidad y completan lo ya hecho. Esto puede tener varios efectos, por un lado, disminuir la credibilidad en la continuidad del proceso de reordenamiento; por otro lado, crear una ventana para mayor presión sobre el espacio público en el CUC. Este problema se podría generar, tanto por parte del comercio en vía pública, como de los comerciantes reubicados que buscan retornar a las calles, como así también, por la presión que ejerce sobre el uso del CUC, el aumento de la población flotante, del parque vehicular y del transporte público.

C. Capacidad institucional

Las capacidades de gestión del GAMLP se han ido fortaleciendo durante la ejecución del programa y se ha mejorado la estructura, creándose áreas clave para la gestión (como por ej. planificación).

- (i) El GAMLP ha implementado un sistema de carrera funcionaria, con ingreso por concurso.
- (ii) El GAMLP ha puesto el acento no sólo en capacitar, sino también en valorizar las habilidades y destrezas del personal. Se creó el CCAM17 con el fin de desarrollar capacidades institucionales sostenibles, fortalecer los recursos humanos, modernizar y establecer una mejora continua.
- (iii) Otra cuestión relativa a las capacidades institucionales tiene que ver con la manera de abordaje de un proceso de revitalización del tipo planteado por el PRU. La estrategia del programa fue de integralidad; mientras que la gestión municipal, en cambio, está sectorizada por áreas temáticas, lo cual no coadyuva al manejo integral de la problemática. La sectorización es un desafío para este tipo de intervenciones, ya que requiere aceitados mecanismos de coordinación interinstitucional al interior del GAMLP. Éste viene trabajando estos temas, pero los procesos que buscan cambios en la lógica de la gestión institucional suelen ser extendidos en el tiempo.
- (iv) Por último, sin perjuicio de haber trabajado articuladamente con el GAMLP, la UEP no ha tenido integración institucional con las estructuras permanentes del gobierno municipal. Es decir, ha sido vista como una suerte de estructura "externa". Así las cosas, con el cierre del PRU y la desarticulación de la unidad se desaprovecha el acervo de capacidades, memoria institucional y experiencias que se ha ido formando en ella en el transcurso de la ejecución.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

A. Información sobre resultados

El programa contó con un ML, el cual incluyó indicadores de fin, propósito y producto. No obstante, los indicadores resultaron de difícil medición, no contaban con LB, ni se había especificado la metodología de cálculo¹⁸. En 2010, el programa fue incorporado a la Gestión por Resultados, implementado por el Banco, con lo cual se definió la Matriz de Resultados en Talleres de Planificación con el Ejecutor. La UEP y el Banco han venido realizando el seguimiento de los indicadores de producto, a través de la MR y del PMR, respectivamente. Adicionalmente, la Evaluación Final (EFP) hizo una estimación de indicadores de la MR, que fue complementada por la UEP en las instancias de preparación de este PCR.

¹⁷ Mediante la ordenanza municipal N°878/2006. Se ha hecho referencia al CCAM en los apartados III.a y c. de este PCR. El CCAM se ha mostrado muy activo y su programa de certificación de competencias destinado a servidores públicos municipales abarca, hasta el momento, unas 12 normas municipales para competencias específicas, habiéndose otorgado unas 700 certificaciones. Se estima que en 2012 el CCAM pasará a constituir la Escuela Municipal de Aplicación para el Desarrollo del Talento Humano (EMA-Talento), como ente desconcentrado municipal, lo cual le dará un mayor grado de autonomía.

¹⁸ Circunstancias vividas durante la ejecución, ya explicadas (ver II.a y III.c y d, de este PCR), determinaron modificaciones a los productos del programa, acordándose realizar un ajuste de los indicadores del ML, al tiempo de la EMT. En 2009, dicha evaluación procuró estimar los indicadores del ML y realizó una propuesta de ajuste de los mismos, que no llegó a concretarse.

B. Seguimiento futuro y evaluación ex-post

Para el seguimiento de la ejecución, el contrato de préstamo previó la elaboración de informes de progreso semestrales, por parte del OE e informes anuales de evaluación, con el seguimiento de los indicadores del ML. Asimismo, dispuso la realización de una evaluación de medio término y de una evaluación ex-post relativa a los resultados del programa, que incluyera un detalle de: (i) costo-beneficio; (ii) impacto distributivo; y (iii) otros efectos socioculturales. La EMT fue llevada a cabo en 10/2009 y con fecha agosto de 2011, contemporáneamente al último desembolso se realizó la evaluación final.

VII. LECCIONES APRENDIDAS

Contexto político-institucional: El apoyo de las autoridades políticas del GAMLP y la articulación del PRU con la estrategia de desarrollo de La Paz planteada por el gobierno municipal, fueron elementos clave para la exitosa ejecución del programa.

Manejo del cambio: Una análisis más preciso, en la etapa de diseño, de las expectativas necesidades y valoración de su modalidad de trabajo, del comerciante en vía pública y en mercados podría haber contribuido a una mejor identificación de riesgos vinculados a la resistencia al cambio y a la natural desconfianza a modificaciones de prácticas arraigadas en la costumbre, en escenarios de incertidumbre y, con ello, a abordar, desde el inicio, una estrategia de acompañamiento y capacitación a los afectados. Cabe señalar, que el PRU identificó posteriormente estas debilidades iniciales y hacia el final de la ejecución, se puso en práctica un proyecto en el sentido comentado¹⁹.

Con relación al diseño.

- a. Considerando el escenario social y económico que caracteriza la vida en el centro de la ciudad de La Paz, marcado por una elevada incidencia de la pobreza y el predominio de la economía informal, unido a la debilidad institucional del ejecutor al momento del diseño de la operación; la implementación de una intervención de naturaleza integral -en los campos de infraestructura, promoción del desarrollo social y económico y fortalecimiento institucional- fue adecuada.
- b. Un diagnóstico completo de los problemas del CUC y PUC, en especial, de seguridad de las obras de infraestructura, podría haber identificado la necesidad de realizar la estabilización de la Falla de Santa Bárbara, contribuyendo a un mejor dimensionamiento del financiamiento, con lo cual se podrían haber preservado los alcances de los otros Componentes y realizado obras que debieron postergarse para ejecutar la antes mencionada.
- c. Una mejor identificación de la población objetivo del componente económico-social, en cuanto a su tamaño, características socioeconómicas, expectativas de asistencia técnica, entre otras líneas de análisis, podría haber contribuido a un más adecuado dimensionamiento del OD y a una mejor focalización del Componente 2.
- d. Adicionalmente, una mejor articulación entre los componentes del programa, en particular, el 1 y el 2, podría haber contribuido a que el Componente 2. Promoción del Desarrollo Económico-social tuviera efectos directos de mayor alcance y sostenibilidad.
- e. Un diagnóstico exhaustivo de las capacidades, fortalezas y debilidades del GAMLP, en la etapa de preparación, podría haber contribuido a una ejecución más efectiva y focalizada del Componente 3.
- f. El proponer herramientas de gestión, como los fondos concursables, de las que los ejecutores no tienen experiencia previa, sin analizar lo apropiado de las mismas o las brechas de capacidades que pueden existir para utilizarlas de manera efectiva, pueden

¹⁹ Este tema es de naturaleza diferente a la problemática de la extensión de las intervenciones de acompañamiento productivo y/o social a los afectados. Es opinión bastante general entre los actores relevantes, que no se identificaron adecuadamente las expectativas de los comerciantes en vía pública ni de la valoración que hacen de disponer de un puesto en la vía pública. De esta manera, en muchos casos, los comerciantes no vieron como un cambio positivo, el ser reubicados en una estructura de mercado. Esta percepción y valoración de una manera de trabajar arraigada fuertemente en la costumbre no fue adecuadamente identificada en el diseño.

producir dificultades en su utilización (demoras, falta de apropiación, desinterés) con efectos negativos sobre la ejecución del programa.

Con relación a la transferencia de capacidades: El hecho de formar una unidad ejecutora permitió la ejecución oportuna del Programa y por ello, en el contexto en que se lanzó el PRU, fue una decisión acertada. Cabe recordar, sobre todo las reducidas capacidades iniciales del GAMLP, producto del deterioro de gestiones anteriores (ver Contexto y Enlace Electrónico # 1). A la UEP se la ubicó dependiendo de una unidad de la estructura permanente del GAMLP, pero aunque procuró, no logró suficiente integración con las áreas permanentes del ente ejecutor. Ello conlleva el riesgo de pérdida de memoria institucional, experiencias y conocimientos, al desarticularse la misma al cierre del programa. Cabrá considerar esta lección aprendida en la etapa de diseño de los proyectos, para analizar distintos canales institucionales posibles, que puedan resultar más efectivos en la vinculación entre UE y OE, así como también, que puedan mejorar la transición al cierre de las operaciones para facilitar la transferencia de conocimientos y conservación de memoria institucional.