



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

Nombre del Proyecto:	Apoyo al Sistema Nacional de Inversión Pública
País:	Bolivia
Sector/Subsector:	Reform/Modernization of the State-Descentralization & Intergovernmental Relations
Equipo de proyecto Original	Gerardo Reyes-Tagle (RE1/SC1), Jefe de Equipo; Eduardo Rodal (SDS/ICT); Natalia Laguyás (RE1/SC1); Paula Giraridez (LEG/OPR); Odette Zamalloa (COF/CBO) y Margarita Fuentes (RE1/SC1).
Número de proyecto:	BO-L1006
Número de préstamo:	1678/SF-BO
Fecha del QRR:	19 de junio de 2013
Fecha de aprobación final del PCR:	28 de junio de 2013

**PCR Equipo: Autor Principal y Miembros:** Oscar Lora (FMM/CBO); Jorge Cossio (CAN/CBO); Susana Román-Sánchez (IFD/FMM) y Carlos Selaya (Consultor).

## Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA.....	1
II. EL PROYECTO.....	2
a. Contexto del Proyecto.....	2
b. Descripción del Proyecto .....	3
i. Objetivo(s) del Desarrollo .....	3
ii. Revisión de la Calidad del Diseño .....	5
iii. Componentes .....	3
III. RESULTADOS.....	5
a. Efectos Directos.....	5
b. Externalidades .....	7
c. Productos .....	7
d. Costos del Proyecto.....	11
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	12
a. Análisis de los factores críticos.....	12
b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora .....	13
c. Desempeño del Banco.....	13
V. SOSTENIBILIDAD .....	13
a. Análisis de Factores Críticos .....	13
b. Riesgos Potenciales .....	13
c. Capacidad Institucional.....	14
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	14
a. Información sobre Resultados .....	14
b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post.....	14
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	15

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

ENLACES ELECTRÓNICOS	
1. Contexto del proyecto y revisión de la calidad del diseño	<a href="#">Enlace electrónico</a>
2. Propuesta de Préstamo	<a href="#">Enlace electrónico</a>
3. Contrato de Préstamo – Parte III	<a href="#">Enlace electrónico</a>
4. Evaluación de Medio Término	<a href="#">Enlace electrónico</a>

## Abreviaturas y Acrónimos

AC	Asamblea Constituyente
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGR	Contraloría General de la República
CIF	Convenio Interinstitucional de Financiamiento
CPD	Centro de Procesamiento de Datos
CPE	Constitución Política del Estado
DESNIP	Unidad de Desarrollo del SNIP, dependiente del VIPFE
D.S.	Decreto Supremo
ELFEC	Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica Cochabamba
EMT	Evaluación de Medio Término
ENTEL	Empresa Nacional de Telecomunicaciones
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GBO	Gobierno de Bolivia
GM	Gobierno Municipal
HDM	<i>Highway Design Model</i>
ISDP	Informe Semestral de Desarrollo del Proyecto
LMAD	Ley Marco de Autonomías y Descentralización
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas P
MML	Matriz de Marco Lógico
MPEP	Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
MR	Matriz de Resultados
NB	Norma Básica
OE	Organismo Ejecutor
ONG	Organización No Gubernamental
PMR	Informe de Seguimiento de Progreso
PND	Plan Nacional de Desarrollo Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien
RB	Reglamento Básico
SEIF-D	Sistema Estatal de Inversión y Financiamiento para el Desarrollo
SGP	Sistema de Gerencia de Proyectos
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
SISCA	Sistema de Información de Seguimiento a la Capacitación
SISFIN	Sistema de Información Sobre Financiamiento Externo
SISIN	Sistema de Información Sobre Inversiones
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
TDR	Términos de Referencia
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
YPFB	Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

## I. INFORMACIÓN BÁSICA

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
<b>No. PROYECTO:</b> BO-L1006	<b>TÍTULO:</b> Apoyo al Sistema Nacional de Inversión Pública
<b>Prestatario:</b> República de Bolivia	<b>Fecha de aprobación del Directorio:</b> 2 noviembre de 2005
<b>Agencia ejecutora:</b> Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Ministerio de Hacienda (VIPFE)	<b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 19 diciembre de 2005
<b>Préstamo (s):</b> 1678/SF-BO	
<b>Sector:</b> Reform / Modernization of the State-Descentralization & Intergovernmental Relations	
<b>Instrumento de préstamo:</b> Préstamo de Inversión	<b>Meses en ejecución:</b> <b>Desde aprobación:</b> 86 meses <b>Desde efectividad del contrato:</b> 85 meses
	<b>Períodos de desembolso</b> <b>Fecha original desembolso final:</b> 19 de diciembre de 2010 <b>Fecha actual desembolso final:</b> 31 de diciembre de 2012 <b>Extensión acumulativa (meses):</b> 24 meses <b>Extensión especial (meses):</b> No
	<b>Monto préstamo(s)</b> <b>Monto original:</b> US\$13.000.000 <b>Monto actual:</b> US\$13.000.000 <b>Pari Passu:</b> (si aplica): 81%
	<b>Desembolsos</b> <b>Monto a la fecha:</b> US\$12.122.014 (93%) <b>Monto a la fecha original:</b> US\$13.000.000
	<b>Costo Total del Proyecto</b> (Estimado Original): US\$16.100.000
	<b>Redireccionamiento</b> N/A
	<b>Este proyecto:</b> ¿Recibió fondos de otro proyecto? NO ¿Envío fondos a otro proyecto? NO
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b> No <b>Equidad Social (SEQ):</b> No <b>Clasificación ambiental:</b> B13 (R)	<b>En estado de "Alerta"</b> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: NO De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A.

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

## II. EL PROYECTO

### A. Contexto del Proyecto<sup>1</sup>

El Programa fue conceptualizado en 2005, año previo al cambio a la actual gestión de gobierno en Bolivia. Hacia mediados de la década de los 2000 Bolivia atravesó un contexto político, económico y social complejo, configurado principalmente por intensas movilizaciones sociales que demandaban cambios importantes en el modelo económico vigente en el país, para lograr una mayor participación del Estado en la administración de sectores económicos estratégicos. En este marco, y luego de un período de dos años de inestabilidad política, a finales de 2005 se desarrollaron elecciones generales en el país, que concluyeron con la elección del primer presidente indígena de Bolivia, Evo Morales, quien había propuesto al país un nuevo modelo de desarrollo económico y social.

En dicho contexto el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) se encontraba en pleno proceso de implantación descentralizada en las entidades territoriales, pues en 2005 concluía el Programa de Apoyo a la Descentralización del Sistema Nacional de Inversión Pública y el Financiamiento de Preinversión-SNIPPRE (Préstamo 993/SF-BO), que se había formulado el año 1998 con el apoyo del Banco para apoyar el proceso de descentralización del SNIP y mejorar la gestión de la preinversión subnacional. Dada la creciente participación de las entidades subnacionales en la gestión de las inversiones, la diversidad de capacidades de los 329 municipios existentes en el país, las previsiones de mayores recursos para inversión pública a ser administrada por dichas entidades, así como las necesidades de apoyo para proveer al SNIP instrumentos normativos y técnicos para lograr una gestión eficiente de sus inversiones; en 2005 el Gobierno de Bolivia (GBO) gestionó el financiamiento del Banco para el Apoyo al Sistema Nacional de Inversión Pública (Préstamo 1678/SF-BO).

La ejecución del Programa se inició en 2006 a cargo del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) y su conclusión, prevista para fines de 2010, fue pospuesta en dos oportunidades hasta diciembre de 2012. En dicho período de siete años se registraron en el país importantes hechos políticos, económicos y sociales, algunos de los cuales modificaron sustantivamente las condiciones en las que se desarrollaba el SNIP y afectaron la ejecución del Programa. Entre dichos aspectos cabe mencionar:

1. El gobierno entrante estableció un nuevo modelo de desarrollo basado en principios de igualdad, solidaridad, reciprocidad, equidad, entre otros, establecidos en la nueva Constitución Política del Estado (CPE); cuya aplicación debió hacerse conceptual y operativamente complementaria con el principio de eficiencia que regula el funcionamiento del SNIP.
2. La estructura organizacional del Órgano Ejecutivo sufrió modificaciones, en algunos casos significativas, que trasladaron la dependencia jerárquica del VIPFE del Ministerio de Hacienda hacia el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), con la consecuente reestructuración de sus dependencias. Esto afectó la ejecución del Programa debido a que la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) se encontraba subordinada al VIPFE.
3. Se estableció al Sistema Estatal de Inversión y Financiamiento para el Desarrollo (SEIF-D) –en actual desarrollo conceptual- como sucesor del SNIP, lo cual introdujo demoras e indefiniciones acerca de algunas actividades contempladas en el Programa.
4. La constitución del Estado Autónomico estableció nuevos actores para el SNIP como los gobiernos departamentales y las autonomías regionales e indígenas, además de nuevas competencias y relacionamiento entre los diferentes niveles de gobierno subnacionales y entre éstos y el Gobierno Central.
5. La participación y control social definidos en la nueva CPE, incorporó al ámbito del SNIP a la sociedad civil en la gestión del ciclo de la inversión pública.

En este marco de reformas institucionales en curso, los cambios experimentados por la economía nacional derivados del contexto económico internacional favorable se reflejaron, entre otros, en: (i) aumentos sucesivos en el nivel de la inversión pública (que pasó de US\$600 a US\$2.900 millones entre 2005 y 2012); (ii) un cambio sustancial en la participación institucional en la inversión pública en el mismo período, en el cual la participación de la administración central disminuyó del 47% al 27%, la de las empresas estatales aumentó del 1% al 26%, y la de los Municipios se incrementó del 15% al 25%; y (iii) el cambio en la

---

<sup>1</sup> Esta sección constituye un resumen del contexto en el que se desarrolló el proyecto presentado en el enlace [electrónico 1](#).

composición sectorial de la inversión pública, con variaciones de 11% a 33% en proyectos productivos y de 52% a 31% en proyectos de infraestructura en el mismo período<sup>2</sup>.

Estos cambios en la estructura de la inversión pública, junto con el nuevo contexto institucional, aumentaron la importancia y necesidad de las actividades del Programa, en particular de las relacionadas con la elaboración de instrumentos normativos, técnicos y metodológicos para que las entidades públicas puedan cumplir apropiadamente con sus responsabilidades en la ejecución de sus recursos de inversión. Sin embargo, el Programa enfrentó obstáculos que impidieron la adecuada gestión de la UEP y en definitiva la ejecución expedita de una parte significativa de los productos previstos; determinando en algunos casos retrasos en la ejecución, en otros la cancelación de productos, e inclusive la desestimación de trabajos que habían sido parcialmente avanzados, debido a cambios del enfoque.

## B. Descripción del Proyecto

### i. Objetivo(s) del Proyecto

<b>Objetivo</b>	Contribuir a mejorar la calidad de la inversión pública en el ámbito de la administración nacional, departamental y municipal, generando fundamentos para que los proyectos de inversión pública que se ejecuten promuevan un mayor beneficio económico y social.
<b>Propósito (MML)</b> <a href="#">Enlace electrónico 2</a>	Consolidación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a nivel sectorial, de las administraciones departamentales y gobiernos municipales.
<b>Resultados Esperados (Propuesta de Préstamo)</b> <a href="#">Enlace electrónico 3</a>	<p>Consolidación del SNIP a nivel de las administraciones descentralizadas y los Gobiernos Municipales con población mayor a 25.000 habitantes;</p> <p>Instrumentos y herramientas metodológicas adecuadas que contribuyan al desarrollo de un Sistema de Inversión Pública basado en la asignación eficiente de los recursos públicos y una gestión por resultados;</p> <p>Servidores públicos capacitados en el ciclo de proyectos (preinversión, evaluación y ejecución);</p> <p>Desarrollo de una cartera de proyectos de inversión pública viables (económica, financiera, institucional y ambientalmente) y disponibles en el banco de proyectos de inversión;</p> <p>Mejor asignación de los recursos disponibles para inversión pública, a través del desarrollo y posterior inclusión en el presupuesto del financiamiento de proyectos que cuenten con estudios de factibilidad que los avale.</p>

MML: Matriz de Marco Lógico.

### ii. Componentes del Proyecto

Componente	Objetivo (s)
1 Consolidación de la Estructura Orgánica Funcional	Establecer una estructura de organización y funcionamiento adecuada para el logro de la misión y objetivos estratégicos del SNIP.
2 Desarrollo de instrumentos del SNIP	Actualizar y desarrollar instrumentos normativos, técnicos y metodológicos del SNIP para apoyar la adopción de un modelo de gestión pública orientado a la asignación eficiente de los recursos y a la obtención de resultados.
3 Difusión y capacitación en los instrumentos del SNIP	Dotar a la administración nacional, departamental y municipal de funcionarios competentes y calificados para la implementación de los instrumentos normativos y técnico-metodológicos del SNIP.
4 Fortalecimiento de los sistemas de información	Ampliar la cobertura y mejorar la calidad del SISIN, con alcance al ciclo completo de los proyectos de inversión (preinversión, inversión y operación), mediante su integración con otros sistemas de información, de forma que se facilite la toma de decisiones de inversión pública, sea más transparente el proceso de asignación y gasto de los recursos al interior de los municipios, se facilite la medición del impacto del gasto y la inversión, y se posibilite la articulación de las acciones de inversión en todo el país.
5 Financiamiento de estudios de preinversión	Aplicar las metodologías e instrumentos desarrollados por el SNIP para la preparación de estudios de preinversión de proyectos en el ámbito nacional, departamental y municipal.

La estructura y composición de los componentes del Programa se definieron originalmente en el contrato de préstamo y en la Matriz de Marco Lógico (MML) del Programa. Dicha estructura fue modificada durante el proceso de sustitución de la MML por la Matriz de Resultados (MR) durante 2010. En dicho proceso se simplificó la estructura de la MML en un solo resultado a lograr y 17 productos a desarrollar, manteniendo los componentes definidos originalmente, según se detalla a continuación:

<sup>2</sup> Según la clasificación empleada por el VIPFE, los proyectos productivos comprenden los sectores agropecuario, minero, industrial, turístico e hidrocarburo. A su turno, los proyectos de infraestructura comprenden los sectores de energía, transporte, comunicaciones y recursos hídricos.

Componente	Actividades de la MML (2005)*	Productos del PMR (2010)*
1 Consolidación de la Estructura Orgánica Funcional	1.1 Desarrollo e implementación de un mecanismo de articulación inter e intra institucional para la coordinación y seguimiento del ciclo de inversión pública (preinversión, inversión y operación)	1. Análisis del Mecanismo de articulación inter e intra institucional para la coordinación y seguimiento del ciclo de inversión pública elaborado
	1.2 Seguimiento y control de la aplicación de los instrumentos del SNIP en el ámbito descentralizado municipal	2. Sistema Nacional de Inversión Pública implementado en municipios
	1.3 Identificación y adopción por parte de los funcionarios-técnicos de la DESNIP, de las mejores prácticas internacionales en el funcionamiento y operación de los sistemas nacionales de inversión	3. Identificación y adopción de las mejores prácticas internacionales en el funcionamiento y operación de los sistemas nacionales de inversión pública
2 Desarrollo de instrumentos del SNIP	2.1 Actualización de la norma básica, y los reglamentos operativos y específicos del SNIP	4. Normas Básicas y Reglamentos Operativos y Específicos del SNIP actualizados
	2.2 Desarrollo e implementación de un nuevo Sistema de Gerencia de Proyectos (SGP)	10. Desarrollo del SGP
	2.3 Diseño e implementación de una metodología de evaluación de resultados y clasificación de proyectos (evaluación ex post)	6. Metodología de Evaluación de Resultados y Clasificación de Proyectos (Evaluación Ex Post) desarrollada
	2.4 Actualización y desarrollo de instrumentos técnico-metodológicos	7. Instrumentos técnico-metodológicos actualizados
	2.5 Desarrollo e implementación de una metodología de análisis agregado prospectivo de la preinversión al nivel nacional, departamental y municipal	No considerado
	2.6 Desarrollo de la metodología de preparación y evaluación de programas	9. Metodología de Preparación y Evaluación de Programas Sectoriales desarrollada
	2.7 Determinación del impacto de la inversión pública en el crecimiento de la economía boliviana	11. Consultoría de impacto de la inversión pública
	2.8 Calibración del modelo HDM-4 a la realidad boliviana	No considerado
	No considerada	5. Promoción de la Inversión Pública Territorial
	No considerada	8. Propuesta de Ley de Política de Inversiones elaborada
3 Difusión y capacitación en los instrumentos del SNIP	3.1 Desarrollo de un módulo adicional al Sistema de Información de Seguimiento a la Capacitación (SISCA) para el seguimiento de los recursos humanos capacitados	No considerado
	3.2 Desarrollo de talleres de sensibilización sobre el uso de los instrumentos del SNIP a ejecutivos de prefecturas, municipios capitales de departamentos y municipios pequeños	12. Talleres de Sensibilización 13. Cursos Gerenciales
	3.3 Desarrollo de programas de capacitación a capacitadores en metodologías de preparación evaluación y gerencia de proyectos del SNIP, incluyendo entrenamiento en análisis de impactos ambientales y sociales, criterios de igualdad de género y de evaluación de impacto de los proyectos de desarrollo en la mujer	No considerado
	3.4 Desarrollo de cursos en instrumentos normativos y técnico-metodológicos del SNIP para técnicos de ministerios, de la CGR, prefecturas, municipios y fondos de inversión de desarrollo, principalmente	14. Cursos cortos para municipios y pueblos indígenas 15. Cursos estructurados
4 Fortalecimiento de los sistemas de información	4.1 Diseño conceptual de los módulos de pre inversión y evaluación de resultados del e-SISIN incluyendo el diseño integrado con las interfaces de los Sistemas SIGMA, SISFIN y SGP, contemplando adicionalmente la metodología desarrollada en el inciso segundo del componente del Desarrollo de Instrumentos del SNIP para ser integrado al e-SISIN	No considerado
	4.2 Consolidación, desarrollo e implantación de los módulos de pre inversión, evaluación e interfaces de los sistemas antes descritos integrados al e-SISIN al nivel nacional, departamental y municipal para la administración, gestión, seguimiento y evaluación del ciclo de vida de los proyectos (planificación, presupuesto y financiación)	No considerado
	4.3 Desarrollo, implantación e integración del módulo de información estadística y geo referenciada integrada al e-SISIN para la toma de decisiones y alcance a la generación e impresión de reportes	No considerado
	4.4 Difusión de mecanismos de información sobre proyectos de inversión pública y la normativa SNIP	No considerado
	4.5 Capacitación del personal técnico para el manejo de la administración y mantenimiento preventivo y correctivo del nuevo sistema y sus módulos	No considerado
	No considerada	16. Nivel central del VIPFE equipado
5 Financiamiento	5.1 Financiamiento de estudios de pre inversión con fondos concursales a	17. Estudios de pre inversión elaborados



de estudios de pre inversión	nivel sectorial, departamental y municipal	
*La numeración sigue la secuencia de la MML y del PMR, respectivamente.		

C. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica) – [Enlace electrónico 1](#)

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)			
A. Considerando el resultado y los indicadores definidos en el PMR:			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito) Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) fortalecido.			
Resultado esperado: Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) fortalecido			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
Efectos Directos Planeados:			Efectos Directos Logrados (a Diciembre 2012)
Línea de Base (B)	Intermedia (I)	Término del Proyecto (E)	
1. Monto total de inversión pública ejecutada que cuenta con estudios de pre inversión.			
1.1B 40% (2006)	1.1I n/d	1.1E 80%_(2012)	1. 100%. Logrado.
2. Monto total de la inversión de nivel nacional que cuenta con estudios de pre inversión y aplicación de las metodologías de preparación y evaluación de proyectos (PEP)			
2.1B 50% (2006)	2.1I n/d	2.1E 80% (2012)	2. 100%. Logrado
3. Monto total de la inversión de nivel prefectoral que cuenta con estudios de pre inversión y aplicación de las metodologías PEP			
3.1B 40% (2006)	3.1I n/d	3.1E 80% (2012)	3. 100%. Logrado
4. Monto total de la inversión de nivel municipal que cuenta con estudios de pre inversión y aplicación de las metodologías PEP			
4.1B 20% (2006)	4.1I n/d	4.1E 80%(2012)	4. 100%. Logrado
5. Porcentaje de entidades públicas que usan metodologías PEP en 50% de su presupuesto			
5.1B 13 (2006)	5.1I n/d	5.1E 88 (2012)	5. 100%. Logrado
n/d: No definido			Fuente: ISDP Diciembre 2012.
B. Considerando los resultados definidos en la Matriz de Marco Lógico (MML)			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			
Consolidación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a nivel sectorial, de las administraciones departamentales y gobiernos municipales.			

Resultados esperados del Programa:			
(i) Consolidación del SNIP a nivel de las administraciones descentralizadas y los Gobiernos Municipales con población mayor a 25.000 habitantes;			
(ii) Instrumentos y herramientas metodológicas adecuadas que contribuyan al desarrollo de un Sistema de Inversión Pública basado en la asignación eficiente de los recursos públicos y una gestión por resultados;			
(iii) Servidores públicos capacitados en el ciclo de proyectos (pre inversión, evaluación y ejecución);			
(iv) Desarrollo de una cartera de proyectos de inversión pública viables (económica, financiera, institucional y ambientalmente) y disponibles en el banco de proyectos de inversión;			
(v) Mejor asignación de los recursos disponibles para inversión pública, a través del desarrollo y posterior inclusión en el presupuesto del financiamiento de proyectos que cuenten con estudios de factibilidad que los avale.			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
Efectos Directos Planeados			Efectos Directos Logrados (a Diciembre 2012)
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	
1. Siete ministerios, nueve prefecturas y 60 municipios usan las metodologías (preparación, evaluación y gerencia) en el 50% de su presupuesto de inversión al finalizar el 3er.año de ejecución del Programa.			1.1 364 Entidades*. <b>Logrado.</b>
1.1B_n/d	1.1I n/d	1.1E_76 Entidades (2008)	
2. El 50% de los funcionarios de los tres niveles de gobierno, responsables de la gestión de la inversión pública están capacitados en los instrumentos del SNIP al finalizar el 3er.año de ejecución del Programa y el 100% al finalizar la ejecución del Programa.			1.2 <b>No logrado.**</b>
1.2B_n/d	1.2I 50% Funcionários (2008)	1.2E 100% Funcionarios (2012)	
3. Los sistemas SIGMA y e-SISIN funcionan en forma integrada a los 36 meses de ejecución del Programa			1.3. <b>No logrado.***</b>
1.3B_n/d	1.3I n/d	1.3E 2 sistemas integrados (2008)	
n/d: No definido			*20 ministerios, nueve gobernaciones de departamento y 335 municipios. **El VIPFE informó que entre 2006 y 2012 capacitó a 3.286 funcionarios, y asistió técnicamente a 7.116 empleando recursos propios. ***El e-SISIN fue desarrollado con recursos propios, pero no presenta integración con el SIGMA. Fuente: ISDP a Diciembre 2012.
Reformulación.			
Si bien el objetivo general del Programa no cambió, durante la sustitución de la MML por la MR, los cinco resultados esperados del Programa establecidos originalmente en la Propuesta de Préstamo, se redujeron a un resultado general esperado: "Sistema Nacional de Inversión Público (SNIP) fortalecido".			
Por otra parte, la definición de los cinco indicadores para medir el único resultado esperado del Programa establecido en el PMR afectó las posibilidades de seguimiento y evaluación del Programa porque disminuyó y relativizó los alcances de los indicadores de la MML, pues: (i) se disminuyó el alcance del indicador establecido a nivel de "Fin" en la MML, referido al porcentaje de inversión pública ejecutada con estudios de preinversión, ya que se eliminó el requisito de que los estudios cuenten con estimaciones de beneficio económico y social esperado y (ii) se eliminaron dos indicadores referidos al porcentaje de funcionarios capacitados, al desarrollo de instrumentos y metodologías del SNIP y a la integración de los sistemas SIGMA y SISIN.			
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):			
[ ] Muy Probable(MP)	[ ] Probable (S)	[X] Poco Probable (PP)	[ ] Improbable (MI)
Considerando el último ISDP reportado por el Organismo Ejecutor (OE), los resultados logrados con la ejecución del Programa fueron superiores a los previstos. Sin embargo, el reporte de ejecución de los productos da cuenta de un avance menor: (i) en el componente 1, sólo dos de los tres productos se ejecutaron y el tercero se ejecutó en 20%; (ii) en el componente 2, de los ocho productos definidos, sólo uno se ejecutó según lo previsto, uno se ejecutó en 40% y seis no se ejecutaron; (iii) en el componente 3 no se ejecutaron dos de los cuatro productos; (iv) en el componente 4, el único producto definido se ejecutó parcialmente, y (v) en el componente 5, se concluyeron 28 de los 31 estudios previstos (restando para cuatro de ellos la emisión de las licencias ambientales por parte de los gobiernos departamentales). Adicionalmente se reconocieron los gastos en estudios de preinversión realizados con recursos locales distintos a los del Programa, en el marco de un Contrato Modificatorio suscrito en noviembre de 2012 (ver sección Productos).			
Considerando los objetivos e indicadores definidos en la MML, y los resultados reportados en el último ISDP, se establece que se superaron la proporción y el número de entidades que usan las metodologías PEP en el 50% de su presupuesto de inversiones. Respecto al indicador de funcionarios capacitados en los instrumentos del SNIP, el VIPFE realizó actividades de capacitación que no abarcan al 100% de los funcionarios públicos que se previó capacitar como resultado del Programa. En cuanto al funcionamiento integrado del e-SISIN con el SIGMA, la UEP informó que el e-SISIN fue desarrollado pero no reporta la integración de ambos sistemas. Por lo expuesto, se considera poco probable que la ejecución del Programa haya logrado alcanzar sus objetivos de desarrollo.			

**Estrategia de País:**

Los resultados del Programa contribuyeron al área de cooperación "Fortalecimiento de la Gestión Pública" de la Estrategia País del Banco para el período 2011-2015, en la medida en que los estudios de pre inversión desarrollados, además de proporcionar información para una adecuada toma de decisiones de inversión, permite contar con modelos a aplicar en proyectos similares de otras entidades. Asimismo, se apoyó el logro de los objetivos de la Estrategia País en la medida en que el Programa buscó el fortalecimiento del aparato estatal mediante el desarrollo institucional a nivel nacional y descentralizado, apoyo que se materializó principalmente mediante el proceso de promoción de la inversión pública territorial, el desarrollo de actividades de capacitación a funcionarios de las entidades subnacionales y la generación de capacidades de gestión de la pre inversión.

**B. Externalidades**

Como resultado de la ejecución del Programa se han identificado las siguientes externalidades:

**Desarrollo del mercado local de consultoría.** El desarrollo del mercado de consultoría para estudios de preinversión, promovido por la disponibilidad de recursos financieros generados en el componente 5 del Programa mediante los fondos originalmente asignados y posteriormente con la aplicación del mecanismo de reconocimiento de gastos, fortaleció las capacidades del sector privado para la formulación de estudios de pre inversión bajo las normas y metodologías del SNIP.

**Desarrollo de capacidades para la gestión de recursos externos.** La experiencia lograda en las entidades beneficiarias del componente 5 en la aplicación de procesos de selección y contratación de estudios con recursos externos, permite a estas entidades contar con capacidades incrementadas de gestión fiduciaria de recursos financiados por entidades multilaterales.

**Limitaciones a la integralidad del proceso presupuestario.** El no haber desarrollado instrumentos de planificación y gestión de programas pudo haber impactado de manera adversa el proceso orientado a lograr una mayor integración de la gestión de inversiones al ciclo presupuestario; búsqueda de manera conjunta entre el MEFP y el MPD con apoyo del Banco en otras operaciones.

**C. Productos**

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)				
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto			
Componente 1: Consolidación de la estructura orgánica funcional  <i>Clasificación: S</i>	Productos Planeados			Productos Logrados
	Línea de Base (B)	Intermedia (I)	Al Término del Proyecto (E)	Término de Proyecto (2012)
	1.1 Análisis del Mecanismo de articulación inter e intra institucional para la coordinación y seguimiento del ciclo de inversión pública elaborado.			1.1 <b>Cumplido:</b> 1 estudio elaborado (mayo/07-nov/08)
	1.1B n/d	1.1I n/d	1.1E 1 estudio (2007)	
	1.2 Sistema Nacional de Inversión Pública implementado en municipios.			1.2 <b>Cumplido:</b> 28 GM asistidos (mayo/07-sep/08)
	1.2B n/d	1.2I 14 GM (2007)	1.2E 28 GM (2008)	
	1.3 Identificación y adopción de las mejores prácticas internacionales en el funcionamiento y operación de los sistemas nacionales de inversión pública.			1.3 <b>No cumplido:</b> 2 pasantías realizadas (en Argentina y Brasil) (2012)
	1.3B n/d	1.3I n/d	1.3E 10 Pasantías (2011)	
	N/d: No definido.			<u>Fuentes:</u> ISDP dic/07 a dic/10, ISDP a dic/12 y PMR a dic/12.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).				
La diferencia entre las pasantías programadas y realizadas se debe a que la UEP priorizó otras actividades del Programa, y a la reestructuración del MPD en septiembre de 2008.				
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.				
[ ] Muy Satisfactorio (MS)		[X] Satisfactorio (S)		[ ] Poco Satisfactorio (PS)
				[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
Componente 2: Desarrollo de instrumentos del SNIP.  <i>Clasificación: MI</i>	Productos Planeados			Productos Logrados
	Línea de Base (B)	Intermedia (I)	Al Término del Proyecto (E)	Término de Proyecto (2012)
	2.1 Normas Básicas y Reglamentos Operativos y Específicos del SNIP actualizados			2.1 <b>No cumplido:</b> NB-SNIP actualizada (2007 y 2008), pero no aprobada*
	2.1B n/d	2.1I n/d	2.1E 2 Normas (2011)	
	2.2 Promoción de la Inversión Pública Territorial			2.2 <b>No cumplido:</b> 10 GM asistidos (2009-2010)
	2.2B n/d	2.2I 10 Entidades (2010)	2.2E 24 Entidades (2012)	
	2.3 Metodología de Evaluación de Resultados y Clasificación de Proyectos (Evaluación Ex Post desarrollada)			2.3 <b>No cumplido:</b> Producto no terminado (2007-2010)

2.3B n/d	2.3I n/d	2.3E 1 metodología (2010)	
2.4 Instrumentos técnico-metodológicos actualizados			2.4 <b>Cumplido:</b> 6 metodologías y parámetros costo-eficiencia actualizados (2007-2008)
2.4B n/d	2.4I n/d	2.4E 6 Metodologías (2008)	
2.5 Propuesta de Ley de Política de Inversiones elaborada			2.5 <b>No cumplido:</b> Estudio suspendido después del primer informe (2010)
2.5B n/d	2.5I n/d	2.5E 1 estudio (2011)	
2.6 Metodología de Preparación y Evaluación de Programas Sectoriales desarrollada.			2.6 <b>No cumplido:</b> Consultoría suspendida después del segundo informe (2007-2009)
2.6B n/d	2.6I n/d	2.6E 1 metodología (2011)	
2.7 Desarrollo del Sistema de Gerencia de Proyectos (SGP)			2.7 <b>No cumplido:</b> Producto no realizado
2.7B n/d	2.7I n/d	2.7E 1 estudio (2012)	
2.8 Consultoría de impacto de la inversión pública			2.8 <b>No cumplido:</b> Consultoría desestimada
2.8B n/d	2.8I n/d	2.8E 1 estudio (2012)	
n/d: No definido			*El Reglamento Básico de Preinversión fue actualizado y aprobado en 2007.  Fuentes: ISDP dic/07 a jun/09; ISDP dic/09, ISDP jun/10; ISDP dic/11; ISDP jun/12; ISDP dic/12; Evaluación de Medio Término - EMT ( <a href="#">Enlace electrónico 4</a> ) y PMR a dic/12.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

Las diferencias entre los productos planeados y realizados, en general se deben a los cambios en la estructura organizacional, funciones y orientación del VIPFE y del SNIP derivados de la reestructuración del Órgano Ejecutivo y la promulgación de la nueva CPE en 2009. Dichos cambios reorientaron la actualización de las normas y reglamentos del SNIP, el desarrollo y actualización de las metodologías, la actualización de parámetros de valoración socioeconómica, y el desarrollo de una propuesta de política y ley de inversiones.

Las principales diferencias entre lo planificado y lo logrado obedecen a los siguientes factores:

- 2.1 Se considera no cumplida la actualización normativa, porque no se aprobó la NB-SNIP actualizada entre 2007 y 2008 con recursos del Programa debido a las nuevas políticas del gobierno y la reestructuración del VIPFE.
- 2.2 La Promoción de la Inversión Pública Territorial se considera no cumplida, porque de los 24 GM que se planificaron asistir, los promotores de la inversión pública territorial y sectorial sólo asistieron a 10 GM entre 2009 y 2010. Sin embargo, en el ISDP a diciembre/2012, la UEP reportó que como resultado de la intervención de los promotores contratados por el VIPFE, 265 GM registraron su Presupuesto de Inversión Pública en el SISIN en 2012, tarea que corresponde sólo parcialmente al concepto de promoción de la inversión territorial.
- 2.3 El desarrollo de una metodología de Evaluación de Resultados y Clasificación de Proyectos se considera no cumplido, porque la UEP no aprobó el informe final de la consultora externa seleccionada y contratada, la cual desarrolló la metodología entre agosto/2008 y noviembre/2009.
- 2.5 La propuesta de Ley de Política de Inversiones elaborada no fue lograda, pues la consultoría fue suspendida después de aprobarse el primer informe de la firma contratada, en espera de lineamientos de la nueva Ley de Gestión Pública.
- 2.6 No se cumplió con el desarrollo de una Metodología de Preparación y Evaluación de Programas Sectoriales. El desarrollo del trabajo fue suspendido debido a un cambio de orientación de las políticas estatales.
- 2.7 El producto "Desarrollo del SGP", no se realizó por cambios de enfoque para el producto. En 2007 una consultoría elaboró TdR que en 2008 se ajustaron para una metodología de administración de proyectos. En 2009 se suspende la actividad para desarrollar el sistema como un módulo de seguimiento físico en el SISIN, actividad que posteriormente fue desestimada.
- 2.8 El producto "Consultoría de Impacto de la inversión pública", no se realizó por considerarse competencia de la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE).

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

Este componente fue reestructurado el segundo semestre de 2010, durante la sustitución de la MML por la MR. En dicho proceso se sustituyeron las actividades definidas en la MML por los productos establecidos en el PMR, anulando las actividades "2.5 Desarrollo e implementación de una metodología de análisis agregado y prospectivo de la pre inversión" y "2.8 Calibración y adaptación del modelo HDM4 a la realidad boliviana"; e incorporando los productos "5.Promoción de la inversión pública territorial" y "8.Propuesta de Ley de Política de Inversiones aprobada".

Estos cambios afectaron negativamente al objetivo del componente, al eliminar el desarrollo de instrumentos requeridos para apoyar la gestión de la preinversión en el SNIP. Por otra parte, la incorporación el producto 5.Promoción de la inversión pública territorial", contribuyó positivamente al objetivo general del Programa de consolidar la descentralización del SNIP en las entidades departamentales y municipales, en la medida en que sus objetivos y alcances incluyen actividades operativas y de asistencia técnica específicas para apoyar la operación del SNIP en los municipios.

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

Componente 3: Difusión y	Productos Planeados			Productos Logrados
	Línea de Base (B)	Intermedia (I)	Al Término del Proyecto (E)	Término de Proyecto (2012)

<b>capacitación de los instrumentos del SNIP</b>  <i>Clasificación: PS</i>	3.1 Talleres de sensibilización			3.1 Cumplido: 41 talleres*
	3.1B n/d	3.1I n/d	3.1E 1 taller (2012)	
	3.2 Cursos gerenciales			3.2 Cumplido: 7 cursos
	3.2B n/d	3.2I n/d	3.2E 2 cursos (2012)	
	3.3 Cursos cortos para municipios pequeños y pueblos indígenas			3.3 No cumplido
	3.3B n/d	3.3I n/d	3.3E 10 cursos (2012)	
	3.4 Cursos estructurados			3.4 No cumplido
	3.4B n/d	3.4I n/d	3.4E 9 cursos (2012)	
	n/d: No definido.			*Corresponden a un grupo de eventos de capacitación y asistencia técnica que el VIPFE realizó entre 2006 y 2012 como parte de sus funciones, y haciendo uso de recursos distintos a los del Programa. La UEP solicitó al Banco su consideración y aceptación como productos incluidos en el componente.  Fuentes: ISDP dic/07 a jun/09; ISDP dic/10; ISDP dic/12 y PMR a dic/12.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

Las diferencias entre los productos planeados y los actuales, dan cuenta de que el Programa no ejecutó los cursos cortos para municipios ni los cursos estructurados, demora que se debió a la no priorización de dichas tareas en el primer caso, pues el OE se abocó con intensidad al desarrollo de los talleres y cursos identificados como productos 3.1 y 3.2. En el segundo caso, se experimentaron demoras en el diseño de los cursos y en la contratación de proveedores de servicios de capacitación, que en definitiva impusieron la necesidad de cancelar la actividad ante la inminencia del cierre del Programa.

**Reestructuración.** Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

Este componente fue reestructurado el segundo semestre de la gestión 2010. En dicho proceso se sustituyeron las cuatro actividades definidas en la MML por los productos establecidos en el PMR, anulando las actividades "3.1 Desarrollo de un módulo adicional al Sistema de Información de Seguimiento a la Capacitación (SISCA) para el seguimiento de los recursos humanos capacitados" y "3.3 Desarrollo de programas de capacitación a capacitadores en metodologías de preparación evaluación y gerencia de proyectos del SNIP, e incluyendo entrenamiento en análisis de impactos ambientales y sociales, criterios de igualdad de género y de evaluación de impacto de los proyectos de desarrollo en la mujer.

Asimismo, se mantuvieron las otras dos actividades ("3.2 Desarrollo de talleres de sensibilización sobre el uso de los instrumentos del SNIP a ejecutivos de prefecturas, municipios capitales de departamentos y municipios pequeños" y "3.4 Desarrollo de cursos sobre instrumentos normativos y técnico-metodológicos del SNIP para técnicos de ministerios, de la Contraloría General de la República (CGR), prefecturas, municipios y fondos de inversión de desarrollo, principalmente") pero desagregadas en dos productos cada una, "Talleres de sensibilización" y "Cursos gerenciales" por una parte, y "Cursos cortos para municipios pequeños y pueblos indígenas" y "Cursos estructurados" por otra.

Dichos cambios afectaron negativamente al objetivo del componente al eliminar el desarrollo de instrumentos importantes y requeridos, por una parte, para apoyar el seguimiento y control de los eventos de difusión y capacitación para el desarrollo del SNIP (módulo del SISCA), que además debían generar los reportes definidos como medios de verificación del cumplimiento de las actividades del componente; y por otra parte, para fortalecer y optimizar los eventos de capacitación (programas de capacitación para capacitadores), generando masa crítica orientada a la sostenibilidad de las intervenciones.

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☒ Poco Satisfactorio (PS)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

<b>Componente 4: Fortalecimiento de los sistemas de información</b>  <i>Clasificación: PS</i>	<b>Productos Planeados</b>			<b>Productos Logrados</b>
	<b>Línea de Base (B)</b>	<b>Intermedia (I)</b>	<b>Al Término del Proyecto (E)</b>	<b>Término de Proyecto (2012)</b>
	4.1 Nivel central del VIPFE equipado			4.1. No cumplido. 1 unidad*
	4.1B n/d	4.1I n/d	4.1E 2 unidades*(2012)	

	n/d: No definido  *Incluye la adquisición de equipos informáticos para el nivel central del VIPFE, la implementación de Centros de Procesamiento de Datos (CPDs) en el MPD y en el VIPFE, y la compra de equipos para los sistemas de información del VIPFE y el MPD.	*Incluye el equipamiento informático del nivel central del VIPFE, y CPD MPD y VIPFE implementados parcialmente.  Fuente: ISDP dic/09 a dic/12 y PMR a dic/12.
--	---	---

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

La diferencia entre el producto planeado y el actual se debe a que la UEP sólo completó el equipamiento informático del nivel central del VIPFE que constituye el soporte en hardware del e-SISIN, e implementó parcialmente los Centros de Procesamiento de Datos (CPD) para el MPD y el VIPFE con la adquisición de equipos (servidores, cableado estructurado, etc.). La compra de equipos para los sistemas de información del VIPFE y MPD, reprogramada para 2012, no se ejecutó.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

Este componente fue reestructurado el segundo semestre de la gestión 2010. En dicho proceso se reorientó el cumplimiento del objetivo del componente para fortalecer el SISIN, sustituyendo las cinco actividades definidas en la MML por un único producto establecido en el PMR para este componente, referido al equipamiento del nivel central del VIPFE. Las actividades inicialmente programadas y que fueron desestimadas fueron:

- 4.1 Diseño conceptual de los módulos de preinversión y evaluación de resultados del e-SISIN incluyendo el diseño integrado con las interfases de los Sistemas SIGMA, SISFIN y SGP, contemplando adicionalmente la metodología desarrollada en el inciso segundo del componente del Desarrollo de Instrumentos del SNIP para ser integrado al e-SISIN;
- 4.2 Consolidación, desarrollo e implantación de los módulos de preinversión, evaluación e interfases de los sistemas antes descritos integrados al e-SISIN al nivel nacional, departamental y municipal para la administración, gestión, seguimiento y evaluación del ciclo de vida de los proyectos (planificación, presupuesto y financiación);
- 4.3 Desarrollo, implantación e integración del módulo de información estadística y georeferenciada integrada al e-SISIN para la toma de decisiones y alcance a la generación e impresión de reportes sistemáticamente;
- 4.4 Difusión de mecanismos de información sobre proyectos de inversión pública y la normativa SNIP; y
- 4.5 Capacitación del personal técnico para el manejo de la administración y mantenimiento preventivo y correctivo del nuevo sistema y sus módulos.

Dichos cambios afectaron al componente al eliminar el desarrollo de instrumentos informáticos importantes y requeridos para fortalecer el SISIN, como ser el diseño, desarrollo e implementación de módulos para la preinversión, evaluación de resultados e información estadística y geo referenciada, integrados al e-SISIN y a los sistemas SIGMA, SISFIN y SGP con sus respectivas interfases. Sin embargo, los ISDP aclaran que e-SISIN se desarrolló con recursos propios del VIPFE. Por otra parte, la introducción del producto "Equipamiento del nivel central del VIFE" fue positivo, en la medida en que se apoyó al sostenimiento y fortalecimiento de la base tecnológica para la operación del Sistema de Información Sobre Inversiones.

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

Componente 5: Financiamiento de estudios de preinversión	Productos Planeados			Productos Logrados
	Línea de Base (B)	Intermedia (I)	Al Término del Proyecto (E)	Término de Proyecto (2012)
<i>Clasificación: S</i>	5.1 Estudios de preinversión elaborados			5.1 Cumplido*: 28 estudios**
	5.1B n/d	5.1I n/d	5.1E. 31 estudios (2012)	*Se considera cumplido sustancialmente al haberse completado 28 estudios de un total de 31 programados.
	n/d: No definido			**24 estudios concluidos y 4 en ejecución a diciembre 2012 (documentos finalizados, con sus respectivas licencias ambientales en trámite).  Fuentes: ISDP de mayo 2007 a diciembre/2012 y PMR a diciembre 2012

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).**

En noviembre de 2012 fue suscrito un Contrato Modificatorio del Préstamo, orientado a que el Banco reconozca, con cargo a los recursos del financiamiento, gastos en preinversión ya realizados con recursos de aporte local por entidades beneficiarias del SNIP. Esta modificación se realizó con el propósito de generar recursos de preinversión administrados por el VIPFE para nuevos estudios. El mecanismo de reconocimiento de gastos operó de la siguiente manera: (i) el VIPFE seleccionó un conjunto de estudios elegibles que ya habían sido ejecutados con recursos locales (estos estudios cumplían con las siguientes condiciones: (a) fueron contratados bajo procesos competitivos que cumplían sustancialmente con los procedimientos de adquisiciones del Banco y (b) fueron contratados bajo los métodos basados en "calidad y costo" o "calidad"); y (ii) el Banco autorizó el depósito de recursos del financiamiento en una cuenta especial, administrada por el VIPFE, por un monto equivalente al costo de los mencionados estudios.

En tal sentido, el indicador de logro reporta los 28 estudios de preinversión ejecutados, que fueron financiados a un costo promedio de US\$309 mil (el Reglamento del Fondo Concursable de Preinversión estableció un costo máximo de US\$500 mil para cada estudio).

Adicionalmente, se logró constituir un fondo de US\$3.3 millones para nuevos estudios de preinversión, administrado por el VIPFE, mediante el reconocimiento de gastos con aporte local realizados en 23 estudios de preinversión. El promedio del costo reconocido por estudio ascendió a US\$144 mil.

Al margen de haberse desarrollado los estudios de preinversión y de contarse con recursos para posteriores estudios; se considera que el principal aporte de la ejecución de este componente fue el fortalecimiento del subsistema de preinversión del SNIP. Ello se logró mediante la generación de capacidades técnicas para el desarrollo de estudios de preinversión que observen de manera rigurosa las normas, principios y criterios establecidos por el Órgano Rector del SNIP para la gestión de la preinversión en Bolivia tanto en el nivel central como subnacional. El esfuerzo de desarrollar estudios rigurosos que observan los principios de rentabilidad económica y social que rigen el SNIP posibilita contar con instrumentos y conocimiento que permiten afinar las metodologías de preparación de proyectos que emite regularmente el VIPFE, y contar con estudios de preinversión que pueden ser empleados como modelos para el desarrollo de estudios similares.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

Este componente fue reestructurado en dos oportunidades, la primera como consecuencia de la sustitución de la MML por la MR, y la segunda como resultado de un Contrato Modificatorio.

La primera modificación se realizó el segundo semestre de la gestión 2010 disminuyendo la meta de 40 estudios establecida en el Marco Lógico a 31 estudios.

La segunda modificación se realizó el 29 de noviembre de 2012 mediante la suscripción del Contrato Modificatorio que incluye en este componente el reconocimiento de gastos efectuados con recursos locales en estudios de pre inversión de proyectos en el ámbito nacional, departamental y municipal, transfiriendo los recursos al Organismo Ejecutor, con el propósito de contar con recursos para financiar nuevos estudios de preinversión. El mencionado contrato modifica el Anexo Único (Descripción del Programa) en los siguientes artículos:

2.10 Incluye el inciso (ii) "el reconocimiento de gastos efectuados con recursos locales en estudios de pre inversión de proyectos en el ámbito nacional, departamental y municipal" como gasto elegible.

4.07 Incluye el inciso b): "hasta tres millones seiscientos mil dólares (US\$3.700.000) de los recursos del financiamiento del Programa podrán ser destinados al reconocimiento de gastos realizados con aporte local que el Estado boliviano haya incurrido en la preparación de estudios de pre inversión. Estos estudios serán seleccionados por el Organismo Ejecutor del Programa."

4.08 Incluye entre los beneficiarios del Programa a las entidades descentralizadas, y generaliza a todos los municipios como potenciales beneficiarios.

4.09 Incluye el inciso b) "Para el reembolso de los gastos mencionados en el inciso 4.07-b), los estudios de pre inversión a ser seleccionados por el ejecutor deberán cumplir con los siguientes requisitos: (i) haber sido procesos de contratación competitivos y que cumplan sustancialmente con los procedimientos de adquisiciones del Banco; y (ii) haber sido contratados bajo los métodos basados en "calidad y costo" o "calidad".

Este cambio permitió mejorar la ejecución del componente al cierre del Programa, y particularmente a generar recursos -administrados por el Órgano Rector del SNIP (el VIPFE)- para el financiamiento de nuevos estudios de preinversión para las entidades beneficiarias del Programa.

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Poco Satisfactorio (PS)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

**Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):**

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☒ Poco Satisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

**D. Costos del Proyecto**

Categorías de Inversión		Presupuesto Original (en US\$)	Presupuesto Vigente (en US\$)			Inversiones Acumuladas al 31-12-12 (en US\$)		
Nº	Componente		BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
1	Consolidación de la estructura orgánica funcional	242.200	135.000	12.700	147.700	134.365	91	134.456
2	Desarrollo de Instrumentos del SNIP	1.098.300	300.000	215.700	515.700	297.481	0	297.481



3	Difusión y Capacitación de los instrumentos del SNIP	1.151.000		230.000	230.000		0	0
4	Fortalecimiento de los sistemas de información	1.061.000	825.000	213.000	1.038.000	823.428	20.316	843.744
5	Financiamiento de estudios de pre inversión	11.000.000	10.800.000	1.953.100	12.753.100	10.397.621	1.579.759	11.977.380
	Gerenciamiento	324.700	310.000	142.500	452.500	303.719	19.337	323.056
	Auditoría y Evaluación	82.600	40.000	0	40.000	35.400	0	35.400
	Imprevistos	554.700	200.000	137.500	337.500	0	0	0
	Costos Financieros	585.500	390.000	195.500	585.500	130.000	277.486	407.486
	Totales	16.100.000	13.000.000	3.100.000	16.100.000	12.122.014	1.896.989	14.019.003
Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$000): 16.100		Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000): 14.019					% Diferencia: 13%	
Explique brevemente diferencias.								
Las diferencias registradas entre los costos planeados y los costos actuales de todos los componentes del Programa se deben principalmente a la no ejecución de una parte importante de los productos definidos en el Marco de Resultados. Este factor determinó la liberación de recursos financieros en los cuatro primeros componentes, los cuales fueron transferidos al quinto.								
Los recursos financieros liberados en cada componente se originaron principalmente por lo siguiente:								
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Primer componente, la no ejecución de ocho de las 10 pasantías programadas para conocer y adoptar las mejores prácticas de otros sistemas de inversión pública. El monto liberado fue de US\$94.5 mil.</li><li>➤ Segundo componente, la no ejecución de las consultorías de impacto de la inversión pública y desarrollo del SGP y la ejecución parcial de las consultorías externas contratadas para el desarrollo de las metodologías de formulación y evaluación de programas. El monto liberado fue de US\$582.6 mil.</li><li>➤ Tercer componente, la no ejecución de ninguna de las actividades de difusión y capacitación programadas. El monto liberado fue de US\$921 mil.</li><li>➤ Cuarto Componente, la ejecución parcial de la adquisición del equipamiento para la implementación de los CPD del MPD y del VIPFE. El monto liberado fue de US\$23 mil.</li><li>➤ Quinto componente, los recursos no ejecutados en los primeros cuatro componentes, por un monto de US\$1,6 millones, se transfirieron al quinto componente (preinversión). Cabe notar que de la ejecución financiera total del componente, 72% corresponde a los 28 estudios de preinversión desarrollados en el Programa, mientras que el 28% restante corresponde al reconocimiento de gastos incurridos por diferentes entidades de los niveles central y subnacional en 23 estudios de preinversión, en el marco del contrato modificatorio de fines de 2012.</li></ul>								

## IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

### A. Análisis de los factores críticos

Los principales factores que afectaron el desarrollo de los productos y el logro de los efectos directos del Programa fueron los cambios en el contexto político-institucional y las capacidades institucionales limitadas en varias de las entidades participantes.

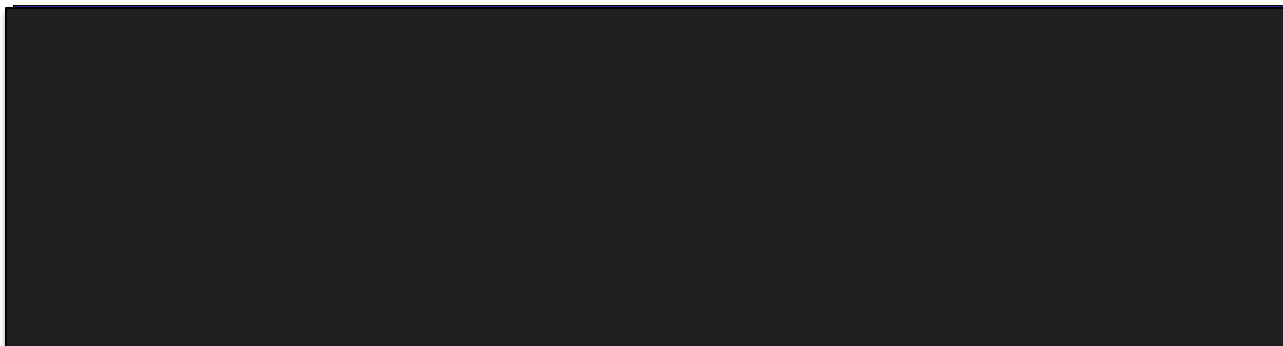
**Factores político-institucionales**, expresados en el conjunto de cambios en las políticas, estrategias, principios y valores implementados en Bolivia desde la aprobación del PND en 2006 y la promulgación de la nueva CPE en 2009; que afectaron la estructura organizacional, funciones, orientación y operación tanto del SNIP como del VIPFE, Organismo Ejecutor del Programa, que fue reestructurado en diferentes oportunidades durante 2008 y 2009. Estos factores se reflejaron en el desarrollo de productos del Programa –en particular los comprendidos en los componentes 1 y 2–; ocasionando la reorientación, suspensión, y/o desestimación de productos referidos principalmente a la actualización normativa y al desarrollo de instrumentos técnico-metodológicos del SNIP.

Por otro lado, los cambios de enfoque de la gestión pública no fueron complementados con normas y procedimientos que permitan su aplicación efectiva y expedita; situación agravada por la complejidad introducida por la puesta en vigencia del nuevo Estado descentralizado y con autonomías. En tal sentido, la ausencia de directrices y lineamientos formalmente establecidos para orientar la gestión pública en función al nuevo enfoque del Estado Plurinacional, restringió el accionar de los funcionarios del OE y la UEP, e implicó en muchos casos la imposibilidad de desarrollar los productos del Programa, ocasionando su reorientación en algunos casos y su cancelación en otros.



**Capacidad institucional.** La limitada capacidad institucional de las entidades beneficiarias del Programa fue otro factor crítico que afectó adversamente la ejecución de los componentes 1, 3 y 5 del Programa. En tal sentido, se observó por una parte la ausencia de involucramiento y contraparte efectivos en el nivel municipal para desarrollar iniciativas conjuntas de capacitación, y por otra que la capacidad institucional de las entidades beneficiarias para cumplir los procesos y procedimientos para la selección y contratación de consultorías para la realización de los estudios de preinversión fue insuficiente. Esto último determinó en algunos casos exista duplicación de los procesos administrativos con los consiguientes costos adicionales en tiempo y recursos.

#### B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora\*



#### C. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<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 Banco fue satisfactorio a partir del seguimiento continuo que realizó mediante el Especialista Sectorial designado para el efecto. El equipo del BID prestó asistencia técnica en las áreas de finanzas y contrataciones durante la implementación del Programa. Un punto alto fue la coyuntura de la gestión 2010, donde el VIPFE no contaba con una UEP consolidada debido a los cambios y procesos de reestructuración al interior del VIPFE, producto de los cambios estructurales por los que atravesó el Estado boliviano. El Especialista Sectorial propició el compromiso de las autoridades superiores para fortalecer la UEP a la brevedad posible y sólo así se pudo reencaminar la ejecución del Programa.

### V. SOSTENIBILIDAD

#### A. Análisis de Factores Críticos

**Políticas estatales y nuevo enfoque de la gestión pública.** Un factor crítico relacionado a la sostenibilidad de los resultados logrados a través de la ejecución del Programa constituye la definición, en muchos casos aún en curso, de nuevas políticas estatales. En tal sentido, para que los resultados del Programa sean sostenibles en el tiempo, los enfoques del actual SNIP y del nuevo SEIF-D -a desarrollarse en el marco de las orientaciones de la nueva Ley de Gestión Pública en actual formulación- debieran ser compatibles entre sí, dado que lo contrario ocasionaría que los resultados pierdan su vigencia, utilidad y aplicabilidad.

**Calidad de la inversión.** En la medida en que el Programa impulsó el desarrollo de estudios de preinversión basados en criterios de factibilidad y rentabilidad social, se considera que sus resultados serán sostenibles en el tiempo dado que posibilitarán la realización de inversiones públicas de calidad.

#### B. Riesgos Potenciales

Los riesgos potenciales que podrían afectar la sostenibilidad de los resultados del Programa corresponden a los que se derivarían de la definición y conceptualización del nuevo SEIF-D, en base a políticas, principios e instrumentos diferentes a los

---

\* De conformidad con la excepción de divulgación "información específica de países" contemplada en el párrafo 4.1 i de la Política de Acceso a Información del Banco y a solicitud del país prestatario, la información contenida en los párrafos precedentes no se divulgará.

establecidos en el actual SNIP. Ello podría afectar, entre otros, la utilidad de los estudios de preinversión generados por el Programa como modelos para la realización de análisis similares.

### C. Capacidad Institucional

La capacidad institucional para sostener los resultados logrados con la ejecución del Programa, depende tanto de la capacidad institucional del VIPFE en su calidad de Órgano Rector del actual SNIP, del Ministerio de Planificación del Desarrollo en su condición de Órgano Rector del nuevo SEIF-D, y de las capacidades institucionales de las entidades ejecutoras de la inversión pública en el país tanto de nivel nacional, departamental y municipal.

En el caso del VIPFE, el MPD y las entidades de nivel nacional se observan capacidades suficientes para sostener los resultados del Programa. En cambio, en las entidades de nivel departamental y municipal se observan diferentes capacidades institucionales, que en algunos casos -como los de municipios pequeños y medianos- se muestran todavía insuficientes para la gestión de la inversión pública. En consecuencia, podrían requerirse intervenciones adicionales del Banco que permita lograr una mayor integración entre los niveles nacional y subnacional del SNIP, con miras a maximizar los beneficios de la inversión.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

### A. Información sobre Resultados

El Programa contó con un Marco Lógico que estableció indicadores, línea de base, medios de verificación y supuestos, a nivel de fin, propósito y actividad/resultado esperado. No obstante, a partir del segundo semestre del año 2010, se modificó la metodología de evaluación y seguimiento del Programa sustituyendo el Marco Lógico por el Marco de Resultados, proceso implementado por el Banco mediante la aplicación del PMR. En dicho proceso se simplificó la estructura de la MML, estableciendo un resultado a lograr y 17 productos a entregar, manteniendo los componentes definidos originalmente en el contrato de préstamo.

En tal sentido, a partir del segundo semestre de la gestión 2010, la información de resultados y productos del Programa fue proporcionada por la UEP mediante los ISDP y PMR. Tales reportes fueron complementados con la información procesada y reportada por consultores independientes que se elaboraron en la EMT.

### B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Considerando el objetivo del Programa así como los resultados esperados de su ejecución, el seguimiento de los efectos directos y futuros impactos potenciales del Programa se debe realizar a través de los indicadores de logro definidos en la MML y en el PMR. Con dicho propósito se deben utilizar los medios de verificación definidos en ambos instrumentos para cada objetivo y resultados esperados de la ejecución del Programa, que corresponden a los reportes e información procesada por el SISIN. Asimismo dicha información debería ser validada en una muestra representativa que considere tanto los diferentes proyectos de inversión pública ejecutados en el SNIP como las entidades responsables de la gestión de los mismos, así como estudios de preinversión para verificar si resultaron o no en proyectos de inversión pública.

Por disposición contractual, el Programa requiere una evaluación Ex - Post definida en la cláusula 4.05 "Seguimiento, informes y evaluaciones del Programa", cuyo inciso d) establece que "El Prestatario y el Banco han acordado la realización de una evaluación ex - post del Programa, la cual será financiada por el Prestatario, y se realizará tres años después del último desembolso del Financiamiento". El mencionado informe deberá ser acordado en su alcance y metodología por el prestatario y el Banco. A tiempo de remitir el PCR aprobado al Organismo Ejecutor con nota formal, la Representación del Banco solicitará a dicho organismo tener en cuenta la cláusula 4.05 del Contrato de Préstamo, que establece la obligatoriedad de desarrollar la mencionada evaluación hasta el 31 de diciembre de 2015 como máximo.

## VII. LECCIONES APRENDIDAS

Los cambios en el enfoque de gestión de gobierno pueden impactar de manera significativa en la ejecución de proyectos, especialmente en aquellos diseñados en administraciones gubernamentales previas. En consecuencia, es necesario introducir durante el diseño mecanismos que otorguen flexibilidad al Órgano Ejecutor y al propio Banco durante la ejecución de tales programas. **La implementación de programas nacionales con la participación de entidades de los diferentes niveles territoriales requiere la evaluación previa de la pertinencia de establecer unidades ejecutoras desconcentradas o bien de asignar las responsabilidades de ejecución a unidades funcionales del OE.** Este es un tema de debate neurálgico en el contexto de la ejecución de inversiones públicas en Bolivia, que en la actualidad parece inclinarse en favor de establecimiento de unidades desconcentradas para lograr una ejecución más expedita. Existen empero casos, como el del presente Programa, en los cuales la designación de una unidad organizacional correspondiente al OE puede resultar provechosa en la medida en que la misma cuente con los atributos de memoria/experiencia institucional en la ejecución de programas similares y capacidad instalada.

**El mecanismo de colocación de recursos del Fondo Concursable es perfectible.** Dada la extensión y complejidad de sus procedimientos, que visibilizaron las diferencias existentes entre entidades con diferentes capacidades institucionales para presentar propuestas de financiamiento viables, el mecanismo pudo ser más útil e igualitario si se hubiesen realizado procesos de inducción y capacitación previos, y se hubiese acompañado la participación de las entidades potencialmente beneficiarias con menores capacidades institucionales.

**Ante cambios profundos del contexto en que se desenvuelve una operación, se hace necesario y recomendable considerar la reorientación estratégica de determinados Programas, de manera de hacerlos compatibles y consistentes con las nuevas visiones y/o necesidades del prestatario, y garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos.** Esta posibilidad de viraje estratégico debiera llevar a cancelar los recursos cuando el proyecto presenta problemas serios que demoran significativamente su ejecución, cuando se requiere un replanteo profundo de sus componentes y actividades o cuando no existan buenas probabilidades de que se logrará la sostenibilidad de los esfuerzos, por ejemplo ante inminentes cambios de orientación de las políticas estatales. En el presente Programa no se planteó la posibilidad de cancelar la operación cuando al quinto año de ejecución se había ejecutado menos del 20% de los recursos.