



# Knowledge and Capacity Building Products (KCP) Proposal

## Policy and Capacity Development

### I. General Information

**KCP Title:**

**Gestión Municipal Basada en Resultados en Escazú**

**OPUS**

**Number:**

CR-T1056

**Date of**

**Proposal:**

6/13/2011

**Linked to project:**

**Team Leader / Unit:**

CHONA, GILBERTO E. - ICF/FMM

**Peer Reviewer 1:**

MEJIA, FRANCISCO J.

**Peer Reviewer 2:**

RUPRAH, INDER JIT

**Joint Proposal:**

**Proposed amount, without counterpart** in USD equivalent (enter whole number only): USD800,000

Must match total of budget table on section VI, and of OPUS

**Proposed amount including counterpart** (if applicable) in USD equivalent:

USD880,000

**Proposed Fund:**

PRODEV

**Unit of Technical Responsibility:**

ICF/FMM

**Unit of Disbursement Responsibility:**

ICF

**Execution:**

Recipient

**Letters of Request available (or equivalent)**

Yes

**Doc# (IDBdocs):** [2252138](#)

**Non-objection available:**

No

**Doc# (IDBdocs):**

**Execution period:** 24  
months

**Disbursement period:** 30  
months

**Required Start Date:**  
09/01/2011

**Executing Agency:**

Municipalidad del Cantón de Escazú

**Executing Agency description and capacity:**

La Municipalidad de Escazú es un ente gubernamental autónomo con personería jurídica propia responsable del desarrollo social y económico, así como la representación política del Cantón de Escazú.

**Country of Origin of Executing Agency:**

Costa Rica

**Contact in the Executing Agency:**

Arnoldo Barahona Cortés

**E-mail address:**

alcalde@muniescazu.go.cr

**Beneficiary Countries:**

COSTA RICA

**Beneficiary entity:** Municipalidad del Cantón de Escazú

**Sector:** REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO

## II. KCP Type

### Origination

Originado en el cliente: KCP es el resultado de la demanda del cliente.

El cliente podrá exigir la dirección de un debate público actual, un consejo para la redacción de una ley o un reglamento, el apoyo para el análisis y la formulación de políticas, una mejora de la capacidad para la ejecución de un programa aprobado recientemente, un análisis de un problema de orden público o del sector privado, o generar un consenso en torno a un tema específico.

### Scope

Propósito a Largo Plazo:

Demand for this KCP serves a longer-term, forward-looking purpose that may require the accumulation of new knowledge and experience. These products usually require a longer deployment time.

## III. Alignment of the KCP proposal with IDB's Institutional Priorities (GCI9).

### 3. Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social Eficiencia y Sostenibilidad Fiscal

#### 3.1 Explain how the knowledge produced with this KCP will be used (policy advice, institutional strengthening, input for programming and strategy, pipeline development, input for other KCPs):

El KCP generará insumos para producir una planificación estratégica basada en resultados en la Municipalidad de Escazú (Municipalidad). Esta Cooperación Técnica (CT) del PRODEV subnacional está dentro del primer vector estratégico de la EBP-CR 2006-2010 (fortalecimiento del marco macroeconómico y de gestión del gasto público), como continuación del apoyo a la profundización de capacidades institucionales y técnicas para una mejor gestión del gasto público, en este caso a nivel municipal. Asimismo, la CT es consistente con la estrategia vigente de desarrollo subnacional del Banco (GN-2125-3), en cuanto a su contribución al fortalecimiento de los gobiernos municipales por medio del mejoramiento de sus capacidades de programación y gestión. Asimismo, el KCP está alineado con el Plan de Desarrollo 2007-2017 de la Municipalidad.

## IV. OBJECTIVES, EXPECTED RESULTS AND ACTIVITIES (Maximum 4 pages)

### 4.1 Describe the challenge that this KCP addresses (e.g. policy, institutional, technical):

Dentro de su Plan de Desarrollo 2007-2017, la Municipalidad reconoció que la misión municipal aún cuando definida por una normativa nacional puede ser específica en lo relativo a su contribución al desarrollo del cantón y al bienestar de su ciudadanía. Con ese fin, propuso el fortalecimiento institucional de la Municipalidad para transformarse en una organización modelo, con recursos humanos especializados y el empleo de tecnologías modernas en su gestión. La Municipalidad comenzó en 2006 un ejercicio de planificación estratégica que estructuró sus funciones en torno a cinco macro-procesos, bajo la dirección de la Alcaldía, a saber: Estratégico, Administrativo Financiero, Hacendario, Ingeniería y Obras, y Desarrollo Humano; así como cuatro instancias de asesoría: Planificación, Recursos Humanos, Asuntos Jurídicos e Informática.

La modernización institucional se inició con decisiones que permitieron avanzar hacia un sistema integrado de gestión administrativa y financiera. A pesar de ello, todavía quedan tareas pendientes con respecto a los procesos de reforma tanto en el área administrativa como en la implantación de nuevas tecnologías de información y de vinculación efectiva con la ciudadanía del cantón de Escazú. Dicha modernización no sólo facilitará la toma de decisiones sino que también mejorará la eficiencia en el uso de los recursos.

Con apoyo del Banco se busca profundizar las reformas y cambios institucionales que todavía hacen falta para que la Municipalidad pueda avanzar hacia una gestión basada en resultados, lo cual permitirá mejorar la eficacia en el logro de sus metas programáticas y la eficiencia en su desempeño para atender las necesidades de la población del municipio. Los desafíos a enfrentar a través de este KCP son:

Reforzar la capacidad de la Municipalidad en planificar, programar y alinear los programas con el presupuesto en un marco plurianual con objetivos y metas más claros que estén relacionados con el Plan de Desarrollo 2007-2017.

Mejorar la gestión financiera municipal. A pesar del buen perfil de la gestión financiera de la Municipalidad, subsisten dos prioridades que requieren ser atendidas: (i) la sub-ejecución presupuestaria de los gastos, especialmente de los programas de transferencias que se financian con "partidas específicas" del presupuesto del gobierno central; y (ii) la finalización e integración del sistema automatizado de administración financiera con los subsistemas de planificación, hacendario y administrativo/financiero.

Reforzar la gestión administrativa municipal. A pesar de importantes avances en la gestión municipal, todavía quedan tareas pendientes de los procesos de reforma tanto en el área administrativa como en la implantación de nuevas tecnologías de información y de vinculación efectiva con la ciudadanía, para entender mejor las demandas específicas de su población.

Definir un modelo de gestión de recursos humanos e incentivos al desempeño. La Municipalidad ha identificado como un objetivo principal para mejorar su gestión la necesidad de capacitar e incentivar al personal de carrera en nuevas técnicas

gerenciales, especialmente aquellas centradas en torno a la calidad total de los procesos y la administración de programas centrados en la satisfacción de los ciudadanos locales (clientes).

#### 4.2 Describe lessons learned from previous similar KCP:

Las lecciones aprendidas en proyectos de cooperación técnica similares todavía en ejecución (PRODEV: México DF, Yucatán, y Lima) nos permite afirmar que para que la Municipalidad logre consolidar un modelo de gestión basada en resultados que le permita llevar a cabo actividades y programas de forma eficiente y efectiva, es necesario implementar un sistema integrado de gestión administrativa y financiera, con base en indicadores asociados a resultados prioritarios para los ciudadanos, y contar con un personal de carrera capacitado y adecuadamente motivado para realizar dichas funciones. Ello no sólo facilitará la obtención de resultados tangibles, sino que también mejorará la eficiencia en el uso de recursos limitados de la Municipalidad.

#### 4.3 State the KCP objectives:

El objetivo del programa es apoyar a la Municipalidad en la consolidación de un modelo de gestión basado en resultados que permitirá mejorar la eficacia en el logro de sus metas programáticas y la eficiencia en el desempeño para atender las necesidades de la población del municipio, a través de la profundización de reformas y cambios institucionales para integrar los sistemas financieros, administrativos y hacendarios, con un enfoque estratégico y programático de mediano y largo plazo.

#### 4.4 State the KCP expected results:

El impacto de este programa será la consolidación de un modelo de gestión basado en resultados en la Municipalidad. Los resultados esperados son:

- (i) Proceso de planificación mejorado dentro del Plan Estratégico Institucional.
- (ii) Proceso de programación financiera integrado con la asignación administrativa de los recursos.
- (iii) Aumento del número de procesos administrativos cubiertos por el Plan Estratégico Institucional.
- (iv) Aumento del número de personal capacitado y dentro del sistema de desempeño individual.

#### 4.5 Provide a description of the main outputs and related activities expected to be carried out:

El programa busca la implantación de nuevos sistemas orientados a la gestión por resultados, para lo cual la Municipalidad desarrollará y fortalecerá sus sistemas de planificación estratégica, de programación de los gastos e ingresos, de presupuesto participativo, de gestión financiera, de administración de recursos humanos y de gestión de programas, con base en indicadores asociados a resultados prioritarios.

Específicamente se perseguirá:

**Productos:** (i) estudios socio-económicos, urbanísticos y ambientales realizados; (ii) matriz de planificación para implementar la estrategia del municipio a largo plazo diseñada; y (iii) plan de inversión municipal a largo plazo aplicado. Las actividades que se llevarán a cabo son: (i) realizar estudios de línea de base que contemplen las variables social, económica, urbanística y ambiental, a partir de los nodos de actividad económica existentes y potenciales; (ii) hacer un inventario de los activos municipales para potenciar las áreas de desarrollo; (iii) realizar encuestas y consultas a grupos focales para evaluar el impacto de los servicios municipales; (iv) diseñar políticas y matrices de planificación para la implementación de la estrategia de desarrollo municipal de largo plazo; (v) realizar estudios de pre-inversión que se deriven de dicha estrategia; y (vi) formular un Plan de Inversión Municipal (PIM) de largo plazo, estructurado a partir de los vectores de desarrollo del municipio, que facilite el financiamiento de los proyectos identificados en un marco presupuestario plurianual.

**Productos:** (i) sistema informático (financiero, administrativo y hacendario) del municipio auditado; y (ii) gobierno digital implantado. Las actividades que se llevarán a cabo son: (i) auditar los sistemas informáticos que se encuentran actualmente operando en la Municipalidad; (ii) diseñar e implantar un plan de gobierno digital, partiendo de los hallazgos de la auditoría, que permita la integración total de los sistemas financieros y hacendarios (incluidos presupuesto y catastro), administrativos (incluidos los servicios transaccionales de e-gobierno), complementados por un portal ciudadano; (iii) comprar equipos necesarios para ejecutar el plan de gobierno digital (*hardware*, *software*, licencias); (iv) actualizar la página *Web* de la Municipalidad de acuerdo a los cambios propuestos, enfatizando el acceso a la ciudadanía (portal ciudadano); y (v) capacitar al personal de la Municipalidad en la administración, mantenimiento, actualización y evaluación de los sistemas de información a ser adquiridos por la Municipalidad.

**Productos:** (i) plan estratégico institucional revisado y validado; (ii) sistema de seguimiento y evaluación de la gestión municipal implantado; (iii) nueva estrategia de desarrollo organizacional formulada; (iv) plan para la obtención futura de cooperación técnica internacional en ejecución; y (v) guía genérica para la formulación y evaluación de proyectos de inversión municipal existente. Las actividades que se llevarán a cabo son: (i) revisar el plan estratégico institucional existente y el desarrollar una metodología simplificada y digitalizada para su seguimiento, evaluación y actualización, que incluya el replanteamiento de indicadores de gestión; (ii) diseñar e implementar un sistema de seguimiento resultante de la metodología propuesta; (iii) diseñar una nueva estrategia organizacional que incluya una revisión de la estructura actual, su funcionalidad y la producción de manuales de organización y funciones; (iv) diseñar un plan para la obtención futura de cooperación técnica internacional; y (v) elaborar guías simplificadas de formulación y evaluación de proyectos de inversión en los sectores más relevantes, incluyendo guías para el análisis de las dimensiones transversales (medio ambiente, género e inclusión social) que incorporen indicadores de producto, proceso e impacto.

**Productos:** (i) plan de capacitación a mediano plazo existente y ejecutado; y (ii) sistema de desempeño individual formulado y aplicado. Las **actividades** serán: (i) elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo de las competencias del personal municipal, según el sistema de seguimiento y el plan de gobierno digital; (ii) formular e implementar, en una primera etapa, un plan de capacitación a mediano plazo para fortalecer las capacidades del personal municipal, según áreas funcionales de la gestión; (iii) formular una metodología de evaluación del impacto de las acciones de capacitación sobre el mejoramiento de la gestión institucional de la Municipalidad; y (iv) formular un sistema de incentivos para premiar el desempeño individual del personal municipal.

#### 4.6 Identify the main audience or expected users of knowledge generated or disseminated by this KCP

El destinatario es la Municipalidad de Escazú, cuyo buen funcionamiento favorecerá a la población y el entorno de dicho municipio.

#### 4.7 Additional technical information. If necessary, in an appendix please provide further technical details that you consider relevant to evaluate the technical quality of this KCP. **Appendix Doc#( IDBDocs):**

**35742369**

### V. KCPs RESULTS FRAMEWORK. Main Outcomes and Outputs.

#### 5.1 Results Matrix: Please, in the first column fill in each outcome indicator with the relevant outputs. You can use the table of indicators here attached.

Results Matrix									
	Unit	Baseline		Year 1		Year 2		Expected Completion Date	Data Source
		Value	Year	Planned	Actual	Planned	Actual		
<b>Número de procesos de planificación, programación y presupuesto mejorados dentro del plan estratégico institucional.</b>	No.	0	2011	0		1		10/30/2012	Inf. evaluación*
• Estudios socioeconómicos, urbanísticos y ambientales realizados.	No.	0	2011	2		2		10/30/2012	Inf. evaluación
• Matriz de planificación para implementar estrategia del municipio a largo plazo diseñada.	No.	0	2011	0		1		10/30/2013	Inf. evaluación
• Plan de inversión municipal a largo plazo aplicado.	No.	0	2011	0		1		10/30/2013	Inf. evaluación
<b>Número de procesos de programación financiera integrados con la asignación administrativa de los recursos.</b>	No.	0	2011	0		1		10/30/2012	Inf. evaluación
• Sistema Informático (financiero, administrativo y hacendario) auditado.	No.	0	2011	1		1		03/30/2012	Inf. evaluación
• Gobierno digital implantado.	No.	0	2011	0		1		10/30/2013	Inf. evaluación I
<b>Número de procesos administrativos cubiertos por el Plan estratégico institucional.</b>	No.	1	2011	2		4		10/30/2013	Inf. evaluación
• Plan estratégico institucional revisado y validado.	No.	0	2011	1		1		10/30/2012	Inf. evaluación
• Sistema de seguimiento y evaluación de la gestión municipal implantado.	No.	0	2011	1		1		10/30/2012	Inf. evaluación
• Nueva estrategia de desarrollo organizacional formulada.	No.	0	2011	0		1		10/30/2012	Inf. evaluación
• Plan para la obtención futura de cooperación técnica internacional en ejecución.	No.	0	2011	0		1		10/30/2013	Inf. evaluación
• Guía genérica para formulación y evaluación de proyectos de inversión municipales elaborada.	No.	0	2011	1		1		10/30/2012	Inf. evaluación
<b>% del macro proceso de recursos humanos mejorado por la integración de capacitación e incentivos.</b>	%.	0	2011	50		100		10/30/2013	Inf. evaluación
• Plan de capacitación a mediano plazo existente y ejecutado.	No.	0	2011	0		1		10/30/2013	Inf. evaluación
• Sistema de desempeño individual de los funcionarios municipales formulado y aplicado.	No.	0	2011	0		1		10/30/2013	Inf. evaluación

\* Informes de evaluación intermedia y final

Note: Please note that this outcome and output indicators will be the input for the PMR and will be monitored in the Quarterly Business Review.

## VI. BUDGET<sup>(\*)</sup>:

6.1 Budget should be presented by outputs or groups of outputs (for example: three publications, three conferences, seminars or workshops; one database; one survey; two training courses), and the relevant activities. Total available funds from counterpart sources should be reported. Use whole numbers only.

Costs	Project Cost – IDB Financing					Counter-part Resources	Other Financing
	Year 1			Year 2	Total request		
	Consult.	Travel consultants only	Other				
Estudios socio-económicos, urbanísticos y ambientales realizados	90,000		10,000		100,000	10,000	
Matriz de planificación para implementar la estrategia del mupicio a largo plazo diseñada				25,000	25,000	2,500	
Plan de inversión municipal a largo plazo aplicado		10,000		5,000	15,000	1,500	
Sistema informático (financiero, administrativo y hacendario) del municipio auditado	20,000				20,000	2,000	
Gobierno digital implantado	80,000		20,000	140,000	240,000	24,000	
Plan estratégico institucional revisado y validado	30,000				30,000	3,000	
Sistema de seguimiento y evaluación de la gestión municipal implantado	30,000				30,000	3,000	
Nueva estrategia de desarrollo organizacional formulada				20,000	20,000	2,000	
Plan para la obtención futura de cooperación técnica internacional en ejecución	6,000				6,000	600	
Guía genérica para la formulación y evaluación de proyectos de inversión municipal elaborada	14,000				14,000	1,400	
Plan de capacitación a mediano plazo existente y ejecutado	96,000			144,000	240,000	24,000	
Sistema de desempeño individual formulado y aplicado	20,000				20,000	2,000	
Sub-total	386,000	10,000	30,000	334,000	760,000	76,000	0
	Monitoring and evaluation				40,000	4,000	
Total	386,000	10,000	30,000	334,000	800,000	80,000	0
Approximate value of in-kind counterpart						80,000	

(\*) More details may be required by donors (e.g. consultant cost per day);

### 6.2 Describe the source and type of counterpart resources

La contrapartida será proporcionada por la Municipalidad de Escazú, en bienes y servicios durante la ejecución del programa.

### 6.3 Types of Consultants: Firms or individuals and main activities/outputs:

Type: Individual or Firm (if available)	Nationality (if available)	Estimated Cost	Main Activities / Outputs
Firm	Internacional	100,000	Estudios socio-económicos, urbanísticos y ambientales realizados
Individual	Nacional	25,000	Matriz de planificación para implementar la estrategia del municipio a largo plazo diseñada
Individual	Nacional	15,000	Plan de inversión municipal a largo plazo aplicado
Firm	Nacional	20,000	Sistema informático (financiero, administrativo y hacendario) del municipio auditado
Firm	Internacional	80,000	Gobierno digital implantado
Individual	Nacional	30,000	Plan estratégico institucional revisado y validado
Individual	Nacional	20,000	Nueva estrategia de desarrollo organizacional formulada
Individual	Nacional	6,000	Plan para la obtención futura de cooperación técnica internacional en ejecución
Individual	Nacional	14,000	Guía genérica para la formulación y evaluación de proyectos de inversión municipal elaborada
Firm	Internacional	60,000	Plan de capacitación a mediano plazo existente y ejecutado
Individual	Nacional	20,000	Sistema de desempeño individual formulado y aplicado

## VII. Bank costs:

For the Bank's internal purposes, please provide information in Bank costs associated with the execution of this KCP:

### 7.1 Bank staff participation in KCP:

Staff Name	Bank Unit	FTEs
LORIA, MIGUEL A.	ICS/CCR	0.04
BENDIX, WILLY	PDP/CCR	0.07
KAUFMANN, JORGE	ICF/ICF	0.04
REGOJO BALBOA, GABRIELA.	LEG/SGO	0.07
CHONA, GILBERTO E.	ICF/FMM	0.15
ALDERETE, FELIX	FMM/CPN	0.04
VEGA, IRENE	CID/CCR	0.15
BERNEDO, CECILIA	ICF/FMM	0.10

## VIII. Risks:

Fill-out the KCP's Environmental Screening and Classification using this link to the [Environmental Screening and Classification Toolkit](#). Then save it in IDBDOCS and record its number in the box below (\*):

2252144

### 8.1 Implementation Risks:

Implementar el nuevo modelo de gestión es un proceso de largo plazo, que requiere a su vez de continuidad de políticas que trasciende períodos de gobierno municipal. La instrumentación de un modelo de gestión basada en resultados requerirá apoyo político y continuidad, así como un importante cambio en los incentivos para los funcionarios municipales involucrados en el proceso de gestión. Para mitigar este riesgo, el programa enfatiza la institucionalización de los sistemas de planificación, programación y gestión del Municipio, que proyectan los objetivos y metas de la Municipalidad hacia el mediano y largo plazo, reduciendo la posibilidad de cambios drásticos en el modelo de gestión.

### 8.2 Please identify key environmental and social risks and impacts, and the strategy to address them:

Por la naturaleza de las actividades que serán financiadas con los recursos de la contribución asignados al programa, que involucra consultorías, equipo informático y servicios distintos a consultoría, necesarios para la mejora de la efectividad y la eficiencia en la gestión interna del Municipio, no se prevén impactos ambientales y sociales negativos. En consecuencia, este programa ha sido calificado como categoría "C" y no se requieren estudios de evaluación ambiental o consultas.

## IX. Coordination with other MDBs

### 9.1 Summarize collaboration or coordination with other MDBs, donors and other strategic partners (if any):

Ninguna.

## X. Monitoring and evaluation plan.

Fill-out the KCP's Development Effectiveness Matrix (DEM) using this link to the PCD [DEM template](#). Then save it in IDBDOCS and record its number (\*):

35465391

Summarize the basic elements of the Monitoring and Evaluation plan, including key activities and associated budget:

**Seguimiento:** Los siguientes informes serán preparados y presentados por el organismo ejecutor al Banco en los plazos que se indican a continuación: (i) informe inicial que deberá ser presentado antes del primer desembolso de los recursos de la contribución y servirá de base para la elaboración y evaluación de los informes semestrales de seguimiento (deberá contener el cronograma de ejecución de la CT, la descripción de las actividades a ser realizadas, la estimación de los recursos que serán necesarios para la ejecución, así como los objetivos y metas y cuando se prevé sean alcanzados); y (ii) informes semestrales de seguimiento, que deberán ser presentados dentro de los 30 días siguientes a la finalización de cada semestre calendario. Se incluirán entre otros aspectos: (i) una evaluación de las actividades realizadas y logros alcanzados en el período inmediatamente anterior; (ii) información financiera sobre la aplicación de la contribución y del aporte local; (iii) el detalle de las actividades a realizarse en el semestre siguiente; (iv) los objetivos y metas por grupo de actividades y los indicadores a ser utilizados para medir su cumplimiento; (v) el cronograma de ejecución con los respectivos costos; y (vi) las necesidades de financiamiento del período. Estos informes serán simples y estandarizados y deberán enfatizar el progreso en el cumplimiento de los indicadores relevantes del marco lógico e identificar los desvíos que se hubieran observado en el cronograma de ejecución de la CT, proponiendo, de ser el caso, las medidas correctivas que deban adoptarse para asegurar la adecuada ejecución de la operación.

**Evaluación:** A más tardar a los 30 días de concluido el plazo de ejecución de este programa, el organismo ejecutor presentará un informe final que contenga un resumen de su ejecución y un análisis cuantitativo y cualitativo del logro de los objetivos específicos, de las lecciones aprendidas y de las recomendaciones implantadas. Tres meses después de finalizada la ejecución, el Banco y el ejecutor llevarán a cabo un taller de cierre para: (i) analizar los resultados alcanzados, (ii) revisar el plan de acción elaborado por el organismo ejecutor y (iii) definir los pasos a seguir para garantizar la sostenibilidad de las reformas efectuadas con esta CT. Dicho taller sería financiado por la Municipalidad.

**El beneficiario realizará:** (i) una evaluación intermedia a los 18 meses de ejecución o una vez comprometido el 50% de los recursos de la contribución, lo que ocurra primero; y (ii) una evaluación final al comprometerse el 90% de los recursos de la contribución. Los términos de referencia de las evaluaciones serán acordados previamente entre el Banco y el organismo ejecutor.

#### 10.1 Exceptions to Bank policies:

Ninguna.

#### 10.2 Contractual Clauses:

Ninguna.

Terms of Reference Doc#( IDBDocs):

[1871240](#)

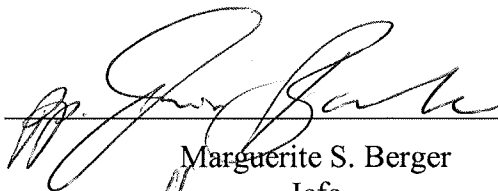
(\*) All documents saved in IDBDocs must have read permissions granted to the group DOCS Users

# GESTIÓN MUNICIPAL BASADA EN RESULTADOS EN ESCAZÚ

**CR-T1056**

## CERTIFICACIÓN

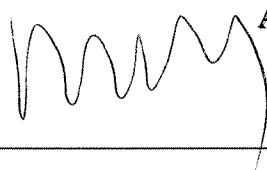
La Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento (VPC/GCM) certifica que la suma de US\$800.000 proveniente de capital ordinario PRODEV subcuenta B, está disponible para el financiamiento del proyecto propuesto en la presente operación.

  
Marguerite S. Berger  
Jefe

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento  
VPC/GCM

09/02/2011  
Fecha

Aprobado



Ana Maria Rodríguez Ortiz  
Gerente

Sector de Capacidad Institucional y Finanzas  
ICF/ICF

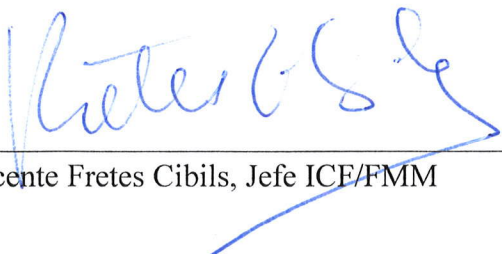
## APROBACIÓN

09/13/2011

Fecha



Vo.Bo.:

  
\_\_\_\_\_  
Vicente Fretes Cibils, Jefe ICF/FMM

  
\_\_\_\_\_  
Fecha