



Project Completion Report



Reformas y Desarrollo de Municipios Argentinos
ARGENTINA
Project Number: AR0250
Loan: 1164/OC-AR

Impreso en : 2006-02-20 10:57:46

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	7
2.2. Análisis de la implementación	10
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	12
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	14
2.3. Análisis de Sostenibilidad	15
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	15
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	16
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	17
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	18
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	19
Memorando del Ejecutor	20
3.1. Memorando del Ejecutor	20
Minutas del CRG	21
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	21
Anexos	22
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	22
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	22
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	22
Anexo 2 - Último ISDP	23



Table of Contents

Anexo 3 - Información del LMS	23
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	23
Anexo 5 - Anexo Documental	23



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- Mejora de la eficiencia tributaria, financiera y de gestión de los municipios.
- Establecer las bases para el acceso de los municipios al mercado de capitales.
- Para la parte reformulada con motivo de la emergencia social del País, aprobada por el Directorio Ejecutivo el 27 de marzo de 2002, el objetivo del Programa de Atención a Grupos Vulnerables es:
Apoyar a las familias en situación de indigencia y pobreza con hijos menores de 19 años de edad, estableciendo un mecanismo de transferencia de ingreso automático, transparente y directo que asegure una provisión básica de alimentos y evite exclusión social de mujeres, niños y adolescentes.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Reformas y Desarrollo de Municipios Argentinos		
Número de Proyecto	AR0250	Modalidad	PESP
País	AR	Sector	DU
Fecha de Aprobación	1998-12-16	Fecha de Término	2006-02-13
Agencia(s) Ejecutora(s)	MINISTERIO DEL INTERIOR		

Monto del Préstamo/CT Original	\$62,000,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$58,881,897.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$3,118,104.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$500,000,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$500,000,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1164/OC-AR	\$62,000,000.00	\$3,118,103.50	\$58,881,896.50

■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	HECTORSA, JOSEBR, PATRICKS
Nombre de los Especialistas en la Representación	JORGEMA, ALVARON, DIEGOCA, JAIMEF
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	
Posición del autor del memorando del ejecutor	

■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	I	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	MI	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	I	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	I	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	MI	• Desempeño del Banco (DB)	

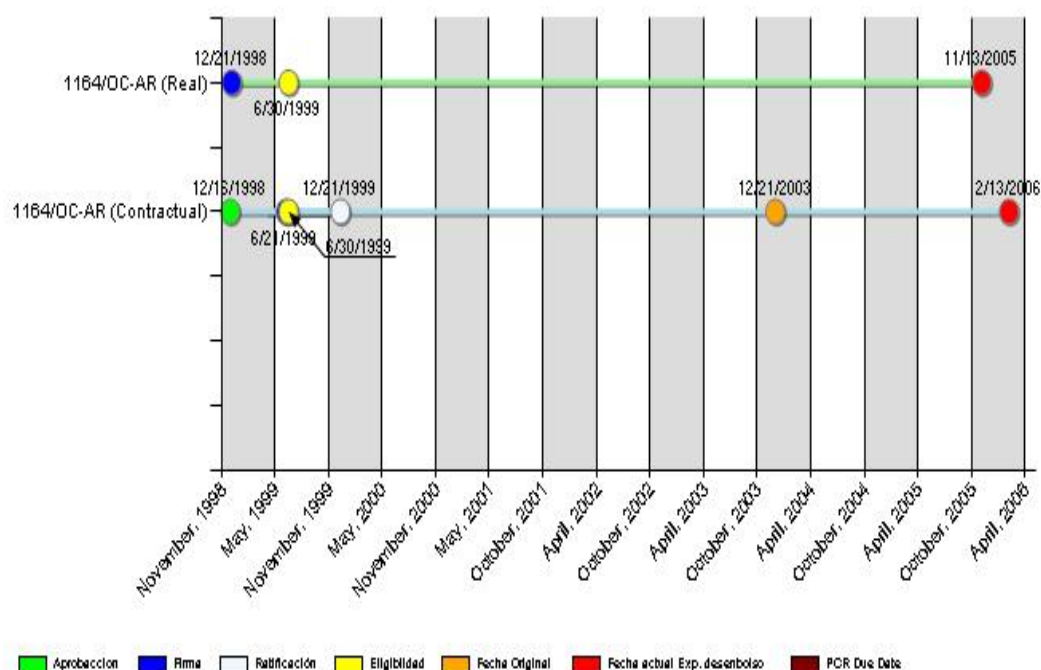


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
S	S	VU	VU	VU	VU	VU	S	S	S
H	H	L	L	L	L	L	H	H	H
HP	P	I	I	I	I	I	P	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	
Actualización de la Estrategia de País	
Revisión de Cartera del Sector	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	
Ayudas Memoria Misiones Administr.	
PCR - Anexo Documental	



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

A. El Proyecto fue aprobado en Diciembre del año 1998. En ese momento los municipios argentinos enfrentaban diversos problemas en las áreas de gestión administrativa, organización y planeamiento; de gestión de ingresos; y de administración financiera. El gobierno nacional tenía como estrategia la reforma fiscal provincial y la descentralización municipal, con ese objetivo se firmó el Pacto Federal Fiscal que era un instrumento de políticas acordadas entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos provinciales por medio del cual se implementarían reformas estructurales en las provincias del país.

El objetivo del Programa era crear las condiciones institucionales para el desarrollo auto sostenido de los municipios argentinos. Esto se realizaría promoviendo el equilibrio fiscal sostenible de los municipios, aumentando la eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la programación de inversiones, financiando proyectos de inversión prioritarios, modernizando los sistemas internos de administración municipal, capacitando los recursos humanos, y apoyando la creación de mecanismos financieros.

La estrategia del programa consistía en vincular los incentivos representados por los financiamientos para inversiones prioritarias y la reprogramación de deudas de corto plazo de los municipios más necesitados, al requerimiento de la implantación de reformas institucionales y el logro de metas fiscales claramente definidas. Esta estrategia era instrumental para lograr las ventajas de eficiencia permitidas por la descentralización.

Previo a la aprobación se analizó la viabilidad del mismo en el que se tuvieron en cuenta aspectos técnicos, institucionales y financieros. La viabilidad técnica estuvo dada por: (i) la calidad del diagnóstico de los principales problemas institucionales; (ii) la adecuación de las actividades identificadas en los proyectos para revertir estos problemas; y (iii) el esquema propuesto para la ejecución. La viabilidad institucional estuvo dada porque: (i) se consideraba que la Unidad Ejecutora tenía la experiencia suficiente con organismos multilaterales en la preparación y evaluación de proyectos de reforma y de inversiones; y (ii) se incorporaría personal adicional para la ejecución. Finalmente la viabilidad financiera estuvo dada por la viabilidad de los Planes de reforma e inversión.

Los riesgos estaban asociados a las posibles demoras en la implantación de reformas institucionales, a causa de las nuevas legislaciones que algunas de ellas requerían y de los cambios administrativos internos que su implantación demandaría. Otro riesgo estaba dado por la disminución de ingresos propios de los municipios que iba a generar los ajustes en los instrumentos tributarios de acuerdo a los lineamientos del Pacto Federal Fiscal.

Las causas que determinaron que el proyecto no se ejecutara y que perdiera prioridad fueron, entre otras, las siguientes:

1. Demoras en la implantación de reformas institucionales. Habiéndose incorporado en el Programa incentivos para motivar a los gobiernos municipales para que adopten medidas importantes de cambio, tales como la perspectiva de la reprogramación de sus pasivos no fueron suficientes para lograr con mayor celeridad los cambios necesarios.



2. Disminución de recursos propios. Los proyectos de fortalecimiento de las administraciones tributarias generarían mejores rendimientos impositivos, pero, en gran medida, no pudieron implantarse por lo que, sumado a la crisis, produjo una disminución de los recursos propios de las municipalidades.

3. La crisis económica. Frente a una débil actividad económica, una moneda sobrevaluada y un creciente endeudamiento a fines del año 2001 se llegó a un punto límite, produciendo una profunda inestabilidad macroeconómica y fuertes disturbios políticos y sociales. En el 2002, la economía sufrió una caída de 10,9% del Producto Interno Bruto (PIB), llevando a una disminución acumulada del PIB per cápita de alrededor de 23% desde mediados de 1998.

4. La crisis social. Ante la crisis económica vivida, se produjo un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores de, en octubre de 2002, un 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente. Estas cifras representaban la profundidad de la crisis desencadenada en diciembre de 2001, especialmente si se las compara con las correspondientes a la medición de octubre de 2001 cuando las tasas de pobreza e indigencia alcanzaban un 35,9% y un 11,6% respectivamente.

5. Cambios de objetivos gubernamentales con reorientación de recursos. En este contexto, el país se encontraba frente al enorme desafío de reconstruir la confianza en sus instituciones y de formular un marco macroeconómico sostenible capaz de llevar a la economía hacia un sendero de recuperación. Argentina carecía de un sistema efectivo de protección social y por este motivo, la respuesta del Gobierno fue configurar un Plan Social de Emergencia que contribuyera a la contención del conflicto social emergente y a la atención de situaciones sociales más urgentes, tales como los problemas relacionados a la falta de acceso al trabajo, alimentación y medicamentos por parte de la población más vulnerable. Con este propósito se reorientaron los fondos disponibles a nivel nacional para concentrarlos en mega programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social. Los programas más significativos han sido el Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados y el de Ingreso para el Desarrollo Humano. Además se implementó el Programa de Emergencia Alimentaria (PEA), que transfería fondos a las provincias como cofinanciamiento de programas de asistencia alimentaria, y el Fondo de Participación Social, que complementaba al PEA financiando alimentos a través de comedores comunitarios. En el ámbito de la salud, se implementó el programa Remediar, que garantizaba medicamentos gratuitos a la población en situación de pobreza y que no contaban con cobertura de obra social. En educación se amplió la cobertura del Programa de Becas Estudiantiles.

6. Apoyo del Banco en la estrategia. Ante un cambio en la estrategia gubernamental, el Banco apoyó al país para hacer frente a la crisis a través de varias medidas. En marzo de 2002 el Directorio Ejecutivo del Banco aprobó la reformulación y el redireccionamiento de la cartera social hacia cinco proyectos sociales concordantes con el Plan de Emergencia Social del país, por un monto total de US\$ 694,2 millones.

Se adjunta un detalle financiero del Programa y su evolución durante el período de Ejecución:

- Monto original del Préstamo:	US\$ 250.000.000.00
- Transferencia para el Programa de Emergencia Social:	US\$ 50.000.000.00
- Transferencia para el Programa de Reac.Productiva:	US\$ 188.000.000.00
- Monto del Prestamo reformulado:	US\$ 12.000.000.00
- Monto cancelado:	US\$ 3.118.103.50
- Monto final da la Operación	US\$ 8.881.896.50
Inversiones reconocidas:	US\$ 1.314.395.19
Monto pendiente de reintegro - FR no utilizado	US\$ 7.567.501.31

Este reintegro, aún con todas las gestiones ya hechas junto al Gobierno y con Economía resultará difícil que sea reintegrado. En el final de 2005 Economía prometió consolidar los saldos presupuestarios no utilizados de 2005 y recomendar este reintegro. Sobre las inversiones reconocidas:



1.1 UEC	US\$ 599.366.56
1.2 Apoyo	US\$ 13.738.34
2.1. Proyectos	US\$ 81.290.29
FIV	US\$ 620.000.00
Total	US\$1.314.395.19

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- Reforma en las siguientes áreas:
 - 1) Administración financiera y tributaria.
 - 2) Gestión interna y eficiencia de servicios públicos.

Planificado

Haber implantado los siguientes proyectos de reforma de acuerdo a los indicadores de evaluación identificados (ver cuadro de Indicadores de Seguimiento).

- 1) Reforma integral del sistema de administración financiera y tributaria (sistemas integrados de administración tributaria, contabilidad y presupuesto), y actualización del sistema catastral.
- 2) Reforma integral del sistema de administración municipal (sistemas de información gerencial, gestión de recursos humanos, planeamiento urbano, y prestación de servicios municipales).

Logrado

1. Cumplimiento 0%
2. Cumplimiento 0%

Análisis

Cumplimiento del Componente: 0%

1. Demoras en la implantación de reformas institucionales. No fueron suficientes los incentivos planteados por la Unidad Ejecutora Central para el logro de una mayor celeridad en la implantación de los cambios necesarios.
2. Disminución de recursos propios. Los Municipios vieron disminuida su recaudación por la crisis económica, lo cual sumado a lo descrito en el punto anterior no permitió implantar reformas.
3. La crisis económica nacional. A fines del año 2001 se produjo una profunda inestabilidad macroeconómica y consecuentemente un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Esto llevó al Gobierno Nacional a solicitar al Banco la reorientaron los fondos disponibles y con bajo nivel de ejecución a nivel nacional para concentrarlos en programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social. Este cambio de la estrategia del gobierno fue apoyado por el Banco.
4. Cambio de Autoridades nacionales y en la Unidad Ejecutora: Un tema que también afectó la ejecución del Programa fueron los cambios de administración en el Gobierno y en la Dirección que sufrió el Programa.

- Inversiones.

Atiende las necesidades prioritarias de servicios e infraestructura pública en los municipios.



Planificado

Pliegos y contratos aprobados de obras en ejecución correspondientes a proyectos de inversión (en aquellos municipios que estén cumpliendo con sus metas de reforma) que sean elegibles y prioritarios en cualquiera de los siguientes sectores:

Vialidad urbana y rural
 Deasagues pluviales y defensas contra inundaciones
 Parques, áreas verdes y de recreación
 Recolección y disposición de residuos sólidos
 Alumbrado Público
 Terminales de transporte
 Protección/mejoramiento ambiental

Logrado

Cumplimiento: 0%

Análisis

Cumplimiento del Componente: 0%

Demoras en la implantación de reformas institucionales. No fueron suficientes los incentivos previstos para lograr implementar con mayor celeridad los cambios necesarios. Por lo tanto, como esto era condición para desarrollar el Componente de Inversión el mismo no pudo desarrollarse.



Financiamiento privado municipal.

Apoya la estructuración de mecanismos que permitan ampliar las fuentes de financiamiento municipal de largo plazo.

Planificado

Esquema para el financiamiento privado municipal implantado. Comprende las siguientes fases:
 Estudio sobre esquemas de acceso a mercados realizado.
 Implantación de 10 casos piloto de lanzamiento de títulos municipales.
 Modelos de información financiera municipal elaborados.
 Al menos tres seminarios de divulgación de informaciones sobre mercados de capitales realizados.

Logrado

Cumplimiento: 0%

Análisis

La falta de implantación de las reformas institucionales por los motivos ya expuestos impidieron que los Municipios pudieran desarrollar un esquema privado de financiamiento para dicho nivel de Gobierno.

■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- No se han obtenido productos clave (key outputs) por este proyecto.



■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ ■ 2.1.2. Objetivos de desarrollo

<p>■ Mejora de la eficiencia tributaria, financiera y de gestión de los municipios.</p>	<p>Incremento de la eficiencia y calidad de la gestión municipal, a ser alcanzado al final de la ejecución del programa, medido por: Incremento real de recursos propios de al menos 10%. Incremento de las inversiones en proporción al crecimiento de ahorro corriente. Mantener un stock de deuda total no mayor al 50% de los ingresos corrientes. Mantener el servicio de la deuda (amortización e intereses) no mayor al 15% de los ingresos corrientes. Disminución del número de funcionarios necesario para mantener una proporción no mayor a 8 empleados por cada 1.000 habitantes.</p>
<p>■ Establecer las bases para el acceso de los municipios al mercado de capitales.</p>	<p>Los municipios obtienen financiamiento privado (10 operaciones).</p>
<p>■ Para la parte reformulada con motivo de la emergencia social del País, aprobada por el Directorio Ejecutivo el 27 de marzo de 2002, el objetivo del Programa de Atención a Grupos Vulnerables es:</p> <p>Apoyar a las familias en situación de indigencia y pobreza con hijos menores de 19 años de edad, estableciendo un mecanismo de transferencia de ingreso automático, transparente y directo que asegure una provisión básica de alimentos y evite exclusión social de mujeres, niños y adolescentes.</p>	<p>Los indicadores de la porción reformulada del Programa se encuentran en el ISDP de los Préstamos 996/SF-AR y 1021/OC-AR.</p>

■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.** No se logró ninguno de los indicadores de efecto planeados. Las razones de esta diferencia pueden explicarse por lo siguiente:
- a) Mejora de la eficiencia tributaria, financiera y de gestión de los municipios. No se produjo las mejoras buscadas ya que la Unidad Ejecutora Central no pudo lograr que los Municipios se interesaran en ejecutar las reformas. Adicionalmente y durante el período de ejecución se produjo un deterioro de las finanzas de dicho nivel de Gobierno que implicó la imposibilidad de implantar reformas como las planteadas por el Programa ya que la atención de los Intendentes municipales estaba enfocada a buscar soluciones a la crisis planteada.
 - b) Establecer las bases para el acceso de los municipios al mercado de capitales. Como consecuencia de la falta de mejoras planteadas en el punto a) los municipios no pudieron siquiera plantear la posibilidad de obtener financiamiento privado para sus inversiones.

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

- A.** Toda vez que el proyecto no ha logrado ningún producto (output), no existen efectos (outcomes) intermedios ni impactos iniciales para ser identificados.



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

A. Toda vez que no se han obtenido productos (outputs), no se espera obtener futuros efectos ni impactos.

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

A. Toda vez que no se han obtenido productos (outputs), bajo ninguna condición se podrá lograr el propósito del proyecto

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

A. Debido a la falta de ejecución no se generaron beneficios por lo que no hubo distribución con el Proyecto

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

A. No se han producidos efectos adversos generados por el proyecto.

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

A. El proyecto no se ha ejecutado por lo tanto no realizó contribuciones.

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

A. Si bien se produjeron cambios significativos en el contexto en que se implantó el Proyecto, los involucrados en la ejecución del mismo no pudieron lograr que se adapte a dichos cambios.

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

A. N/A

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. N/A

■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)

☐ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☒ Inefectivo (I)

A. El Programa no fue implementado.

■ 2.2. Análisis de la implementación



2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A. 1. Plan de Monitoreo: al no establecerse un plan de monitoreo se vio dificultado el proceso para medir el desempeño del proyecto.
2. Línea de base de efectos (outcomes) esperados: no se establecieron en el diseño

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A. Durante la ejecución del Programa no fueron adoptadas medidas para mejorar los aspectos previstos en relación con la medición del desempeño del proyecto, especialmente la relacionada con el establecimiento de una línea de base de los productos esperados. Esto hubiera permitido un mejor seguimiento de la ejecución y la detección temprana de los problemas.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A. - Para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos se deberían identificar



una línea de base para los indicadores.

- Cuando los proyectos involucran varias jurisdicciones, como es el caso del presente habría que prever mecanismos para el manejo de los potenciales riesgos determinados en el diseño.

■ 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

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

- A. El Banco y el Ejecutor no acordaron un procedimiento para la medición de desempeño del proyecto lo que impidió, en parte, el análisis de los problemas que se pudieran detectar a través de la información suministrada y la implementación de las medidas correctivas necesarias.

■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A. Durante la ejecución no fueron adoptadas medidas para la obtención de la información necesaria lo que impidió, en parte, un mejor seguimiento del desempeño del Programa.

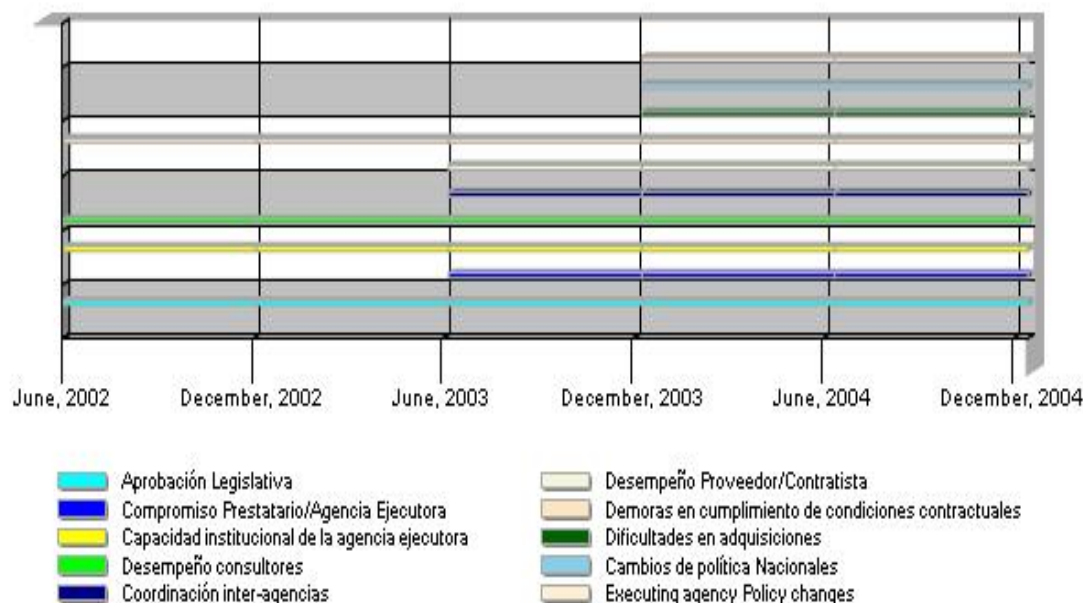
■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A. Los nuevos programas que están siendo implementados por el Banco contemplan las medidas que permiten mejorar la medición del desempeño como ser:
- 1 establecimiento de indicadores, tanto a nivel de componentes como a nivel de objetivos de desarrollo,
 - 2 línea de base de los mismos,
 - 3 procedimientos para la recolección y suministro de la información necesaria para el monitoreo de los mismos,
 - 4 reuniones entre las partes para acordar medidas correctivas.

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

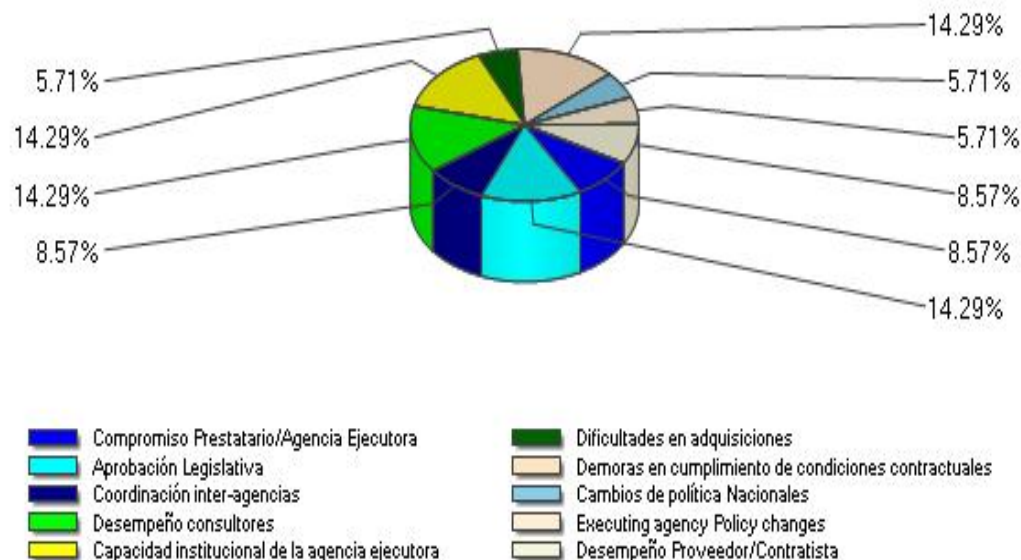


Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



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

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



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



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

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.**
1. La Ejecución de Programas a través de la participación directa de Municipios con muy diferentes niveles de capacidad de ejecución es un factor a tener en cuenta tanto en la necesidad de incluir la capacitación de los municipios como en la consideración del período de ejecución de la operación.
 2. Cambio de Autoridades nacionales y en la Unidad Ejecutora: A lo largo del proyecto se sucedieron varios cambios de administración en el Gobierno y en la Dirección del Programa lo que implicaba, al menos, un período de aprendizaje de los nuevos funcionarios. En estos períodos la velocidad en la ejecución del Programa disminuía.
 3. Demoras en la aprobaciones legislativas necesarias para poner en marcha el Programa. Cuando se lograron las aprobaciones necesarias, la situación financiera de los Municipios había empeorado sustancialmente comparada con la analizada durante la conceptualización de la operación.
 4. La crisis macroeconómica del 2001 implicó que el Gobierno Nacional solicitara al Banco el redireccionamiento de fondos a programas sociales. Los Préstamos más afectados por esta decisión fueron aquellos en los cuales la ejecución no había sido satisfactoria hasta ese momento. El Banco apoyó esta decisión.

■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.** N/A teniendo en cuenta que el Programa no se ha implementado.

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

- A.** El Programa no logró lo planteado en cuanto a la reforma de los Municipios los motivos principales fueron:
1. Los Municipios no se mostraron interesados en aplicar el programa de reforma.
 2. El Prestatario no logró cambiar esta falta de interés.
 3. La crisis económica del 2001 motivo el redireccionamiento de los recursos del Programa.

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

- A.** N/A

■ ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.** No fueron adoptadas medidas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades para corregir las falencias en la ejecución.

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

- A.** N/A



2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

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

A. La implementación del proyecto fue muy insatisfactoria porque no se obtuvieron productos (outputs).

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

A. El proyecto no ha hecho aportes al proceso de fortalecimiento institucional /organizacional en el país.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

A. El proyecto no ha hecho ningún aporte al proyecto para el proceso de fortalecimiento institucional u organizacional en el Organismo Ejecutor.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☐ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☒ Irrelevante (I)

A. El proyecto no ha contribuido al fortalecimiento institucional ni organizacional.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

A. Toda vez que no existen efectos y futuros impactos esperados del proyecto, no hay acciones, servicios y/o productos que deberían seguir siendo sostenibles a fin de asegurar la sostenibilidad.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A



- | | | |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input checked="" type="checkbox"/> N/A |
| 8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input checked="" type="checkbox"/> N/A |
| 9. Apoyo del gobierno nacional | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input checked="" type="checkbox"/> N/A |

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

- A.** No se ejecutó el Programa, por lo que no existen futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios consecuentemente no existen factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto.

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

- A.** No se ejecutó el Programa, por lo que no existen futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios consecuentemente no existen factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto.

■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A.** No hay lecciones aprendidas para la sostenibilidad del proyecto porque éste no fue implementado.

■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A.** No hay lecciones aprendidas para la sostenibilidad del proyecto porque éste no fue implementado.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.** El País Prestatario y el Banco no deberán realizar acciones durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad, porque no hay futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios, ya que el proyecto no fue implementado.

■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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

- ☐ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☒ Improbable (I)

- A.** El Programa no fue implementado

■ 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

■ 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| 1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|



2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

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

A. El proyecto no fue implementado y no se adoptaron medidas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco que hayan resultado eficaces.

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

A. El proyecto no fue implementado por lo tanto no hay sugerencias para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

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

A. No se implementó el Programa.

2.5. Bases para la Evaluación Ex-post



2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

- ☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del prestatario
☐ Otras fuentes

A.

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. El proyecto no fue implementado por lo que no es posible analizar la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar la evaluación.

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

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

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

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

Minutas del CRG





Anexos

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



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				

■ ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

A.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno



A.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

A.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

A.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

A.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental





CONCLUSIONES REUNION DE REVISIÓN DEL PCR REALIZADA EL: 19 de octubre de 2005

PCR DEL ROYECTO: Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios Argentinos (AR0250, 1164/OC-AR)

LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS/COMENTARIOS AL INFORME:

COMENTARIOS AL PCR:

El PCR recibió los comentarios escritos, que se adjuntan.

El CRG acordó que se podría mejorar el informe incorporando los comentarios siguientes y presentarlo de nuevo para una nueva revisión del Comité:

1. Se deberá incluir el Cuadro de Costos original del Programa por Componentes y el detalle de los gastos efectuados en dichos componentes. Aclarándose en el documento el destino del total de los Fondos del Programa (redireccionamiento, recursos remanentes, cancelaciones, etc.)
2. Se deberá ampliar la información sobre la ejecución del Programa en el período 1998 – 2002
3. Se deberá ampliar los fundamentos que llevaron a clasificar el mecanismo de ejecución del Programa como complejo determinando cuan complejo y los porque de esta complejidad.
4. Se deberán analizar nuevamente y ampliar los fundamentos de los factores 2 (complicados mecanismos de ejecución) y 9 (Apoyo del Banco a la estrategia) que se encuentran como factores responsables de la diferencia en los Componentes del Programa.
5. Se deberá ratificar, ampliando la justificación, o rectificar la lección aprendida para el diseño (punto 2.2.1.4 del Documento) en la que se hace referencia a inexistencia de línea de base para los indicadores del Programa. Para ello se deberá revisar la documentación existente del Programa (Informe de Proyecto, ISDPs, etc.).

LECCIONES APRENDIDAS:

1. Se deberán revisar y ajustar las lecciones aprendidas con el Programa..

POSIBLE APLICACIÓN EN SO1:

Experiencia para programas con Municipios

PARTICIPANTES EN LA REUNIÓN:

A.Ritchie, Clotilde Charlot; Patrick Sint Paul Maydieu, Raúl Tuazon en la Sede; Daniel Oliveira, Representante, quien la presidió, José Luis Vazquez, Subrepresentante y Normando Birolo en la Representación

COMENTARIOS AL PCR:

El PCR recibió siguientes comentarios, a continuación de los mismos se incluye una referencia sobre el tratamiento que merecieron los mismos en la nueva versión del documento:

1. Se deberá incluir el Cuadro de Costos original del Programa por Componentes y el detalle de los gastos efectuados en dichos componentes. Aclarándose en el documento el destino del total de los Fondos del Programa (redireccionamiento, recursos remanentes, cancelaciones, etc.)

Se incluyó la información solicitada y que se reproduce a continuación:

- Monto original del Préstamo:	US\$ 250.000.000.00
- Transferencia para el Programa de Em. Social:	US\$ 50.000.000.00
- Transferencia para el Programa de Reac.Productiva:	US\$ 188.000.000.00

- Monto del Prestamo reformulado:	US\$ 12.000.000.00
- Monto cancelado:	US\$ 3.118.103.50
- Monto final da la Operación	<u>US\$ 8.881.896.50</u>

Inversiones reconocidas:	US\$ 1.314.395.19
--------------------------	-------------------

Monto pendiente de reintegro - FR no utilizado	US\$ 7.567.501.31
------------------------------------------------	-------------------

Este reintegro, aún con todas las gestiones ya hechas junto al Gobierno y con Economía está difícil de ser viabilizado. En el final de 2005 Economía prometió consolidar los saldos presupuestarios no utilizados de 2005 y recomendar este reintegro. Hizo la recomendación pero el pago no se concretó.

Sobre las inversiones reconocidas:

1.1 UEC	US\$ 599.366.56
1.2 Apoyo	US\$ 13.738.34
2.1. Proyectos	US\$ 81.290.29
FIV	US\$ 620.000.00
Total	US\$1.314.395.19

2. Se deberá ampliar la información sobre la ejecución del Programa en el período 1998 – 2002

La ampliación solicitada se incluyó en el punto 2.0.1 del nuevo documento.

3. Se deberá ampliar los fundamentos que llevaron a clasificar el mecanismo de ejecución del Programa como complejo determinando cuan complejo y los porque de esta complejidad.

Se aclara lo solicitado en el punto 2.2.3.1 del documento.

4. Se deberán analizar nuevamente y ampliar los fundamentos de los factores 2 (complicados mecanismos de ejecución) y 9 (Apoyo del Banco a la estrategia) que se encuentran como factores responsables de la diferencia en los Componentes del Programa.

Se analizó nuevamente y se amplió los fundamentos del factor 9 en el punto 2.1.1.1 del documento.

5. Se deberá ratificar, ampliando la justificación, o rectificar la lección aprendida para el diseño (punto 2.2.1.4 del Documento) en la que se hace referencia a inexistencia de línea de base para los indicadores del Programa. Para ello se deberá revisar la documentación existente del Programa (Informe de Proyecto, ISDPs, etc.).

Se ratifica lo expresado en cuanto a la inexistencia de una línea de base teniendo en cuenta que de la revisión de la documentación del Programa no se pudo encontrar datos que pudieran asumirse como indicadores de base.

ACTA DEL COMITE DE REVISION GERENCIAL
28 de abril de 2006

ARGENTINA. Informe de Terminación de Proyecto (PCR)
Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios Argentinos (AR0250,
1164/OC-AR)

I. PARTICIPANTES

- 1.1 La Reunión del Comité de Revisión Gerencial (CRG) que consideró el Informe de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) correspondiente a la operación de la referencia fue realizada el día 19 de octubre de 2005 y fue presidido por José Luis Vazquez (COF/CAR/SUBREP) en representación de Daniel Olivera (COF/CAR/REP) y asistieron: Alicia Ritchie, Clotilde Charlot; Patrick Saint Paul Maydieu, Raúl Tuazón en la Sede; Normando Birolo en la Representación (COF/CAR) y Natalia Ahualli (COF/CAR) que actuó como Secretaria.

II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 2.1 Durante la reunión los participantes formularon observaciones que recomendaron incorporar a la nueva versión del documento. Estas recomendaciones se incluyen como Anexo 1 a la presente Acta.
- 2.2 La Representación elaboró la nueva versión del documento y respondió los comentarios formulados. Esta documentación se incluye como Anexo 2 y 3 respectivamente.
- 2.3 La Representación remitió a los participantes la documentación mencionada en el párrafo anterior vía Mail el día 20 de febrero de 2006.
- 2.4 Se recibió la conformidad sobre estos documentos por parte de la División a través de un Mail del Sr. Juan Manuel Fariña, teniendo en cuenta esto se procede a dar por aprobado el correspondiente PCR.

Daniel Oliveira
Presidente del CRG

Normando Birolo
Especialista Sectorial

V°B Cesar Williams