

# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

Nombre del Proyecto:	Programa Multisectorial de Pre-inversión III (CLIPP)
País:	Argentina
Sector/Subsector:	Reforma / Modernización del Estado
Equipo de Proyecto Original:	Dino Capriolo (FMM/CBR), Jefe de Equipo de Proyecto; Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM); Paula Giraldez (LEG/SGO), Pablo Tabilo (DPD/CAR), Gumersindo Velázquez (FID/CAR), B. Sadaba (ICS/CAR), Maximiliano Marqués (consultor).
Número del Proyecto:	AR-L1035
Número del Préstamo:	1896/OC-AR
Fecha del QRR:	8 Julio 2013
Fecha de Aprobación del PCR:	12 Julio 2013

*Equipo PCR:* Francisca Rojas (FMM/CAR), Florencia Serale (Consultora), Paula Giraldez (Consultora)

## INDICE

I.	INFORMACIÓN BÁSICA.....	1
II.	EL PROYECTO .....	1
	A. Contexto del Proyecto.....	1
	B. Descripción del Proyecto.....	1
	i. Objetivo(s) de Desarrollo.....	2
	ii. Componentes .....	2
	iii. Estructura Institucional y de Ejecución.....	2
	C. Revisión de la Calidad del Diseño .....	3
III.	RESULTADOS.....	4
	A. Efectos Directos .....	4
	B. Externalidades .....	5
	C. Productos.....	5
	D. Costos del Proyecto .....	8
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	9
	A. Análisis de los Factores Críticos .....	9
	B. Desarrollo del Prestatario/Agencia Ejecutora .....	9
	C. Desarrollo del Banco .....	9
V.	SOSTENIBILIDAD .....	10
	A. Análisis de Factores Críticos.....	10
	B. Riesgos Potenciales.....	10
	C. Capacidad Institucional.....	11
VI.	MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	11
	A. Información sobre Resultados .....	11
	B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post .....	12
VII.	LECCIONES APRENDIDAS .....	12

## **Acrónimos y Abreviaciones**

<b>ACSA</b>	Área Común de Servicios Administrativos
<b>AGN</b>	Auditoría General de la Nación
<b>BAPIN</b>	Banco de Proyectos de Inversión
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CCLIP</b>	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
<b>CFAA</b>	Evaluación de la Capacidad de la Gestión Financiera
<b>CGTO</b>	Coordinación General Técnica y Operativa (ex ACSA)
<b>DNIP</b>	Dirección Nacional de Inversión Pública
<b>DINAPREI</b>	Dirección Nacional de Preinversión
<b>DNPOIC</b>	Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito
<b>EB(s)</b>	Entidad(es) Beneficiaria(s)
<b>FAPEP</b>	Facilidad para la Preparación y Ejecución Proyectos
<b>LPI</b>	Licitación Pública Internacional
<b>MECON</b>	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
<b>PA</b>	Plan de Adquisiciones
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PIR</b>	Proyectos de Inversión
<b>PMP</b>	Programa Multisectorial de Preinversión
<b>PMR</b>	Project Monitoring Report
<b>PNP</b>	Plan Nacional de Inversión Pública
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PRODEV</b>	Programa para Apoyar Iniciativas de Efectividad en el Desarrollo
<b>ROP</b>	Reglamento Operativo del Programa
<b>SECI</b>	Informe de Evaluación de la Capacidad Institucional
<b>SIDIF</b>	Sistema de Información Financiera de la Oficina Nacional de Presupuesto
<b>SNIP</b>	Sistema Nacional de Inversión Pública
<b>SPE</b>	Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo
<b>TdRs</b>	Términos de Referencia
<b>UNPRE</b>	Unidad de Pre-Inversión
<b>VAN</b>	Valor Actual Neto

ANEXOS	
Anexo I	<a href="#">Acta del Taller de Cierre</a>
Anexo II	<a href="#">Evaluación del Prestatario</a>

## I. INFORMACIÓN BÁSICA

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

**No Proyecto:** AR-L1035

**Título:** Programa Multisectorial de Pre inversión III (CLIPP)

**Prestatario:** Argentina

**Fecha de la Aprobación Directorio:** 12 de Septiembre de 2007

**Agencia Ejecutora (AE):** Unidad de Pre inversión (UNPRE),  
Dirección Nacional de Pre inversión (DINAPREI) desde 2010

**Fecha de la Firma del Contrato de Préstamo:** 06 de Noviembre de 2007

**Fecha de la Efectividad del Contrato de Préstamo:** 06 de Noviembre de 2007

**Fecha de la Elegibilidad del Primer Desembolso:** 27 de Marzo de 2008

**Fecha del Primer Desembolso:** 30 de Abril de 2008

**Préstamo (s):** 1896/OC-AR

**Sector:** Reforma/Modernización del Estado

**Meses en Ejecución:**

\* Desde la aprobación: 62

\* Desde la efectividad del contrato: 46

**Instrumento de Préstamo:** Inversión

**Períodos de Desembolso**

**Fecha Original de último desembolso:** 06 de Noviembre de 2012

**Fecha Actual de último desembolso:** 30 de Abril de 2013

**Extensión Acumulada (Meses):** 6

**Monto del Préstamo(s)**

\* Monto Original: US\$ 20.000.000,00

\* Monto Actual: US\$ 20.000.000,00

\* Pari Passu (se aplicable): 80% - 20%

**Desembolsos**

**Monto a la fecha actual:** US\$ 20.000.000,00 (100%) a 14 de Diciembre de 2012

**Costo total del proyecto (estimado original):** US\$ 25.000.000,00

**Re direccionamiento**

**Este proyecto:**

- recibió recursos de otros proyecto? [No]
- transfirió recursos a otro proyecto? [No]
- N/A [X]

**Reducción de Pobreza (PTI):** No

**Equidad Social (SEQ):** No

**Clasificación Ambiental:** N/A

**En estado de "Alerta"**

**Está el proyecto "en alerta" en el País:** No

### RESUMEN DE LA CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

## II. EL PROYECTO

### A. Contexto del Proyecto

**Antecedentes.** Desde 1993 el MECON, a través de la UNPRE, actualmente DINAPREI, viene ejecutando dos Programas Multisectoriales de Pre inversión con financiamiento del Banco (740/OC-AR y 925/OC-AR). Dichas operaciones han tenido como objetivo el apoyo del ciclo de proyectos de inversión en el país, contribuyendo a mejorar la calidad y cantidad de proyectos de inversión con estudios que aseguran su viabilidad. Han además permitido priorizar aquellos proyectos que optimizan el uso de los recursos públicos destinados a inversión en el ámbito nacional, provincial y municipal.

Las autoridades nacionales reconocen que las actividades de apoyo a la preparación y priorización de proyectos es de naturaleza recurrente, por lo que han solicitado la utilización de nuevos instrumentos del Banco para poder disponer con mayor eficiencia y oportunidad de recursos que apoyen el financiamiento de los estudios de pre inversión.

**Financiamiento.** En vista de que la DINAPREI recibe una continua demanda de fondos para el financiamiento de estudios de pre inversión, se solicitó un nuevo préstamo en la modalidad Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP). El CCLIP y el Programa Multisectorial de Pre inversión III, primera operación individual de préstamo, fueron aprobados por el Banco el 12 de septiembre de 2007. El monto propuesto de la línea fue de US\$ 60,0 millones, siendo esta primera operación de US\$ 20,0 millones.

### B. Descripción del Proyecto

#### i. Objetivo(s) de Desarrollo

El objetivo de la línea de crédito condicional es contribuir a mejorar la asignación de los recursos públicos destinados a la inversión, con el fin de apoyar el desarrollo económico y social del país, en armonía con la estrategia y áreas prioritarias acordadas con las autoridades nacionales. Se podrán financiar: (i) servicios de consultoría y asistencia técnica; (ii) capacitación; (iii) pasajes, viáticos y gastos de logística necesarios; (iv) bienes y desarrollo de sistemas informáticos vinculados al ciclo de proyectos; y (v) administración y supervisión del Programa.

El objetivo de la primera operación individual de préstamo es contribuir a mejorar la rentabilidad de la inversión pública nacional, provincial y municipal, mediante la elaboración de estudios generales y específicos de pre inversión y el desarrollo de capacidades para la gestión del ciclo de los proyectos en el ámbito regional y local.

Los objetivos fueron establecidos al inicio del Proyecto y no sufrieron modificaciones durante la ejecución.

#### ii. Componentes

El Proyecto fue estructurado en cuatro Componentes, los cuales no sufrieron modificaciones durante la fase de ejecución.

**Componente 1 – Elaboración de Estudios de Pre-Inversión.** Tuvo la finalidad de financiar la realización de estudios de pre inversión en el ámbito nacional, provincial y municipal que estén en armonía con la estrategia y áreas prioritarias acordadas con las autoridades nacionales, incluyendo: i) estudios específicos de pre factibilidad, factibilidad y diseños finales; y ii) estudios generales, sectoriales, regionales, planes maestros y de desarrollo local, competitivo y productivo, que faciliten la identificación y priorización de proyectos específicos para la toma de decisiones sobre la oportunidad y conveniencia de impulsar iniciativas de inversión.

**Componente 2 – Apoyo a la Gestión.** Tuvo por finalidad apoyar a las EBs en la identificación de ideas de proyecto y la gestión de los estudios de pre inversión, incluyendo: (i) preparación de TERSA; (ii) seguimiento y evaluación de la implementación de los estudios de pre inversión; y (iii) evaluación ex-post del impacto de los estudios.

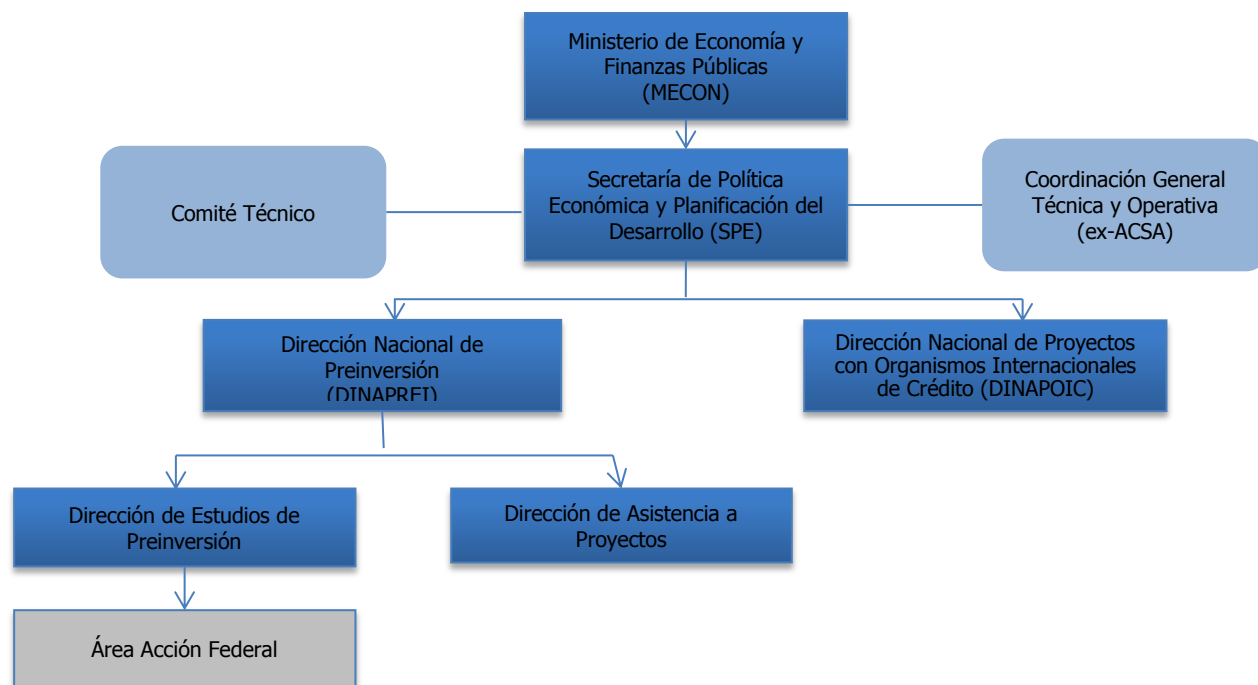
**Componente 3 – Desarrollo de Capacidades para la Gestión del Ciclo de los Proyectos y Difusión del Programa en el Ámbito Local.** Tuvo por finalidad financiar la capacitación de las EBs, el desarrollo de una oferta de calidad de servicios de consultoría en el ámbito local y a la difusión del Programa y al desarrollo de una cultura relacionada a la priorización de proyectos estratégicos y al ciclo de los mismos.

**Componente 4 – Administración y Supervisión.** Tuvo por finalidad financiar la estructura y funcionamiento de la UNPRE/DINAPREI, contemplando la continuidad del equipo profesional y administrativo existente.

### iii. Estructura Institucional y de Ejecución

La SPE del MECON fue responsable por la dirección general del Programa, ejecutándolo a través de la UNPRE y de la DINAPREI<sup>1</sup>.

Las demás unidades que se relacionaron en la ejecución del Programa fueron:



- (i) **DINAPOIC:** responsable por aprobar el POA, los estados financieros anuales y las propuestas conducentes a la mejoría de la ejecución del Programa.
- (ii) **Coordinación General Técnica y Operativa (CGTO, ex ACSA):** parte de la SPE y responsable por, entre otras atribuciones, elaborar los estados financieros del Programa, organizar la documentación necesaria para la contratación de consultores y adquisición de bienes, y realizar los pagos relacionados a este.
- (iii) **Comité Técnico:** integrado por funcionarios de la SPE<sup>2</sup>, evalúa y aprueba los estudios que se presentan a financiamiento bajo el Programa.
- (iv) **Dirección de Estudios de Pre-Inversión y Dirección de Asistencia a Proyectos:** subordinadas a la DINAPREI, la asisten en la administración de los programas de pre inversión a su cargo, respectivamente efectuando las evaluaciones técnicas que faciliten la toma de decisiones para el otorgamiento de financiamiento a las EBs y asesorando en las actividades para la concreción de los proyectos de inversión que surjan a partir de los estudios financiados.
- (v) **Área Acción Federal:** subordinada a la Dirección de Estudios de Pre inversión de la DINAPREI, tiene el objetivo de difundir el Programa ante a potenciales EBs en todo el país y prestar servicios de apoyo a las mismas en la identificación de demandas y la elaboración de los TsRs de los Estudios.

### C. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

<sup>1</sup> La DINAPREI fue creada el 7 de diciembre de 2010 mediante el Decreto 1907/2010 y sustituyó la UNPRE.

<sup>2</sup> Incluyendo su Secretario, quien lo preside, el Director de la DINAPREI (hasta la creación de la DINAPREI, participó el Coordinador de la UNPRE), quien actúa como Secretario del Comité, y los Directores Nacionales de Inversión Pública, de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito, de programación Económica y de Programación Económica Regional.

El diseño del Programa fue adecuado y permitió alcanzar los objetivos de desarrollo propuestos para la operación, y la ejecución de sus actividades. Los componentes, actividades y mecanismos de ejecución previstos tomaron en cuenta la experiencia adquirida durante la ejecución del PMP I (740/OC-AR) y del PMP II (925/OC-AR).

El plazo de ejecución fue acertado, habiendo cumplido todas las etapas previstas inicialmente. Incluso, algunos productos fueron concluidos antes del plazo previsto.

Los Indicadores de Impacto y Resultado fueron entendidos como adecuados para medir las consecuencias de las intervenciones financiadas por el Programa.

La estructura institucional fue demasiado compleja para la ejecución del Programa y en algunos casos, conforme se comentará en más detalle en este Informe, la actuación de distintas unidades del Ejecutor generó demoras en la ejecución del mismo.

### III. RESULTADOS

Los objetivos esperados del Programa fueron substancialmente alcanzados. Solamente uno de los seis Indicadores de Resultados no tuvo su meta alcanzada. La ejecución de las metas físicas también fue satisfactoria, siendo que de los 10 Productos e Hitos planeados, solamente dos presentaron desvíos negativos.

#### A. Efectos Directos

ALCANCE DE OBJETIVO(S) DE DESARROLLO (OD)																
<b>Objetivo(s) de Desarrollo:</b> El objetivo del programa es contribuir con el Gobierno Argentino en mejorar la asignación de los recursos públicos destinados a inversión, con el fin de apoyar el desarrollo económico y social del país, en armonía con la estrategia y áreas prioritarias acordadas con las autoridades nacionales.																
Indicadores Claves de Efectos Directos e Indirectos			Efectos Directos e Indirectos Alcanzados													
IMPACTO: ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS DESTINADOS A INVERSIÓN PARA APOYAR EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL MEJORADA																
<b>Indicador:</b> Inversiones ejecutadas con base a los estudios de pre inversión financiados por el Programa  <u>Línea de Base:</u> 6% (2006)	<b>METAS PLANEADAS (P) x METAS ALCANZADAS (A)</b>			<b>Meta superada</b>  El Indicador busca medir el porcentaje de proyectos de inversión pública que reciben recursos para estudios de pre inversión de la DINAPREI, y que efectivamente culminan en inversión/obras ejecutadas. La meta era que 9% de todos los proyectos de inversión cuyos estudios de pre inversión hubiesen sido financiados por la DINAPREI fueran efectivamente ejecutados. Si se consideran solamente los estudios de diseño ejecutivo o factibilidad, el porcentaje se elevaría al 21%.												
	<table><tr><td></td><td>Fin Proyecto (2012)</td></tr><tr><td>P</td><td>9%</td></tr><tr><td>A</td><td>18%</td></tr></table>					Fin Proyecto (2012)	P	9%	A	18%						
		Fin Proyecto (2012)														
	P	9%														
A	18%															
RESULTADO 1: RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PÚBLICA NACIONAL, PROVINCIAL Y MUNICIPAL MEJORADA.																
<b>Indicador:</b> Volumen de proyectos de inversión pública con estudios de pre inversión financiados por el Programa cuya viabilidad económica es positiva  <u>Línea de Base:</u> N/A	<b>METAS PLANEADAS (P) x METAS ALCANZADAS (A)</b>			<b>Meta no alcanzada</b>  El Indicador busca medir el monto correspondiente a proyectos de inversión pública con viabilidad económica positiva que tuvieron sus estudios de pre inversión financiados por el Programa. El volumen de inversión esperado puede no cumplirse porque aprox. 30% de estudios del Programa no corresponden a etapas avanzadas del ciclo de proyecto y/o por cambios en la priorización política y presupuestaria de proyectos por parte de las EBs.												
	<table><tr><td></td><td>Fin Proyecto (2012)</td></tr><tr><td>P</td><td>1,728 us\$ mm</td></tr><tr><td>A</td><td>1,410 us\$ mm</td></tr></table>					Fin Proyecto (2012)	P	1,728 us\$ mm	A	1,410 us\$ mm						
		Fin Proyecto (2012)														
	P	1,728 us\$ mm														
A	1,410 us\$ mm															
<b>Indicador:</b> Tasa Interna de Retorno promedio para los proyectos financiados por el Programa  <u>Línea de Base:</u> 24% (2007)	<b>METAS PLANEADAS (P) x METAS ALCANZADAS (A)</b>			<b>Meta superada</b>  En todos los años de medición la meta alcanzada superó la meta planeada.												
	<table><tr><td></td><td>2010</td><td>2011</td><td>Fin Proyecto (2012)</td></tr><tr><td>P</td><td>24,15%</td><td>25,00%</td><td>26,00%</td></tr><tr><td>A</td><td>24,60%</td><td>25,68%</td><td>34,40%</td></tr></table>					2010	2011	Fin Proyecto (2012)	P	24,15%	25,00%	26,00%	A	24,60%	25,68%	34,40%
		2010	2011		Fin Proyecto (2012)											
	P	24,15%	25,00%		26,00%											
A	24,60%	25,68%	34,40%													
RESULTADO 2: PARTICIPACIÓN DE CONSULTORES LOCALES EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN																
<b>Indicador:</b> Consultores locales registrados en el Registro de Consultores (Roster) de la DINAPREI.  <u>Línea de Base:</u> 0 (2007)	<b>METAS PLANEADAS (P) x METAS ALCANZADAS (A)</b>			<b>Meta superada.</b>  Para todos los años de medición la meta fue superada.												
	<table><tr><td></td><td>2010</td><td>2011</td><td>Fin Proyecto (2012)</td></tr><tr><td>P</td><td>300</td><td>200</td><td>500</td></tr><tr><td>A</td><td>541</td><td>1.024</td><td>1.745</td></tr></table>					2010	2011	Fin Proyecto (2012)	P	300	200	500	A	541	1.024	1.745
		2010	2011		Fin Proyecto (2012)											
	P	300	200		500											
A	541	1.024	1.745													



RESULTADO 3: ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA UNPRE CONSOLIDADA					
<b>Indicador:</b> Personal de la UNPRE (DINAPREI)  <u>Línea de Base:</u> 4 funcionarios	<b>METAS PLANEADAS (P) x METAS ALCANZADAS (A)</b>			<b>Meta superada.</b> Si bien en la medición del año de 2011 la meta estuvo por debajo del estimado, al fin del proyecto fue superada.	
		2010	2011		Fin Proyecto (2012)
	P	10	20		20
	A	10	18		22
<b>Indicador:</b> Funciones de la UNPRE (DINAPREI) incorporadas de manera estable en la estructura organizacional del MECON  <u>Línea de Base:</u> N/A  <u>Meta:</u> 1 Decreto	<b>METAS PLANEADAS (P) x METAS ALCANZADAS (A)</b>			<b>Meta alcanzada.</b>  Mediante el Decreto 1907/2010 se incorporó la UNPRE al MECON, bajo la denominación de DINAPREI.	
		Fin Proyecto (2012)			
	P	1			
	A	1			
<b>Reformulación.</b> [X] N/A – No hubo reformulación de los objetivos del Programa.					
<b>Resumen de Objetivo(s) de Desarrollo (OD):</b>					
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)		<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)		<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	
<input type="checkbox"/> Muy Improbable (MI)					
La clasificación Probable se debe a que el Programa contribuyó a mejorar la productividad de la inversión pública a través del fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), el financiamiento parcial de estudios de pre inversión y el fortalecimiento de las capacidades locales sobre el ciclo de proyectos. El impacto de los Productos entregados por el Programa puede medirse a través de las inversiones que estos han permitido generar. Entre los estudios financiados, se encuentran 264 estudios que generarán inversiones por hasta US\$1,410 millones en el ámbito del gobierno nacional y subnacional (en este universo se consideran estudios a nivel de diseño ejecutivo o factibilidad con VAN>0). Los proyectos financiados formaban parte de las prioridades de la agenda de inversión de las EBs, lo que contribuyó al logro de las metas de política pública vinculadas al sector.					
<b>Estrategia de País:</b> La operación está incluida en la actualización de la estrategia de país, aprobada por el Directorio Ejecutivo el 25 abril 2007 (documento GN-2448).					

Para el cálculo del Indicador 2 del Resultado 1 (TIR promedio de proyectos financiados por el Programa) fueron considerados todos los Estudios con informes finales revisados en los cuales se calculó la TIR (un total de 60 Estudios).

Cabe destacar que a la fecha de elaboración del presente informe, conforme información de la DINAPREI, aún quedan por relevar algunos Estudios financiados por el Programa, con lo que se espera ajustar el resultado de algunos indicadores. Esperase que la ejecución de estos Estudios sea concluida en el primer semestre del 2013.

## B. Externalidades

La ejecución del Proyecto generó varios efectos en aspectos institucionales, conforme descriptos abajo:

- (i) Dadas las actividades de difusión del Programa en el ámbito subnacional, se ha **incrementado la demanda de financiamiento de estudios** por parte de los municipios.
- (ii) Se ha avanzado en una **cultura de proyectos**, especialmente visible en caso de demanda por financiamiento de estudios que se desprenden de otros estudios anteriormente financiados por el Programa, con reducción de plazos y capacidades técnicas mejoradas en la preparación de TdRs.
- (iii) **Aprendizaje de experiencias internacionales.** Con el objetivo de intercambiar experiencias en temas de gestión de la pre inversión la DINAPREI y el Instituto Nacional de Pre inversión de Ecuador (INP) (ejecutor del préstamo BID EC-L1084) firmaron un "Convenio Marco de Colaboración y Cooperación Técnica" el 4 de diciembre de 2012, con el objetivo de elaborar estudios conjuntos, desarrollar metodologías de administración de proyectos e intercambiar experiencias. Asimismo la DINAPREI organizó en septiembre de 2011 el 1er Encuentro Internacional de Pre inversión, del cual participaron países de la región además de España, con el objetivo de intercambiar experiencias en la materia.
- (iv) El programa contribuyó a la **creación e institucionalización de la DINAPREI**, que pasó de ser una Unidad Ejecutora a una Dirección incorporada de manera estable en la estructura organizacional del Ministerio de Economía.

## C. Productos

El Programa tiene 4 componentes, uno correspondiente a gastos de Administración y Supervisión. Los componentes 1, 2 y 3 incluyen los productos principales del Programa descritos a continuación:

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)									
COMPONENTE 1: ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN									
Costo total: US\$18.273.000,00			BID: US\$17.900.000,00				Contrapartida: US\$376.000,00		
PRODUCTOS	PRODUCTOS PLANEADOS (P) x PRODUCTOS ALCANZADOS (A)								
Producto 1.1 Estudios específicos elaborados		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	<b>Meta Física Superada 59%</b>  El objetivo era financiar un total de 120 estudios específicos, que incluyen, entre otros: estudios de pre-factibilidad, factibilidad y diseños ejecutivos. En el ámbito Nacional se elaboraron 28 estudios específicos; en el Provincial 47 y en el Municipal 116. Los estudios específicos financiados se distribuyen por sector de la siguiente manera: Desarrollo integral 23%, Vial 13%, Hídrico 10%, Industria 8%, Residuos Sólidos Urbanos 8%, Agricultura 7%, Turismo 7%, Ciencia y Tecnología 4%, Urbanización 5%, y otros 16%.
	P	20	20	45	20	15		120	
	A	16	21	58	56	33	7	191	
Producto 1.2 Estudios generales elaborados		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	<b>Meta Física Superada 35%</b>  El objetivo era financiar un total de 54 estudios generales, que incluyen, entre otros: planes estratégicos y planes directores. Si bien se verificó un desvío en la ejecución de los dos primeros años, durante el 3º, 4º y 5º años de ejecución se elaboraron estudios suficientes para recuperar e incluso superar la meta propuesta. En el ámbito Nacional finalizaron 11 estudios; en el Provincial 25 y en el Municipal 37. Los estudios financiados se distribuyen por sector de la siguiente manera: Desarrollo Integral 71%, Turismo 11%, Industria 3%, Fortalecimiento Institucional 5%, Reingeniería de Procesos 4%, Urbanización 3%, Ganadería 1% y Energía 1%.
	P	5	8	15	16	10		54	
	A	3	3	19	25	18	5	73	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.</b> N/A – No hubo desvíos negativos en la relación entre los productos planeados y los productos alcanzados.									
<b>Re-estructuración. Indique se este Componente del proyecto fue re-estructurado (fecha aprobación Gerente) (caso aplique). Describir brevemente las consecuencias de estas modificaciones.</b> N/A – No hubo re-estructuración de metas físicas.									
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)			<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)			<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)		<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)	
En vista de que todas las metas físicas planeadas del Componente fueron cumplidas en el plazo originalmente establecido, siendo incluso <u>superadas</u> , fue clasificado el progreso en la implementación del Componente 1 como Muy Satisfactorio.									
COMPONENTE 2: APOYO A LA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS									
Costo total: US\$1.200.00,00			Contrapartida: US\$200.000,00			BID: US\$1.00.000,00			
PRODUCTOS	PRODUCTOS PLANEADOS (P) x PRODUCTOS ALCANZADOS (A)								
Producto 2.1 Asistencias técnicas a entidades públicas nacionales y subnacionales prestadas		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	<b>Meta Física Superada 5%</b>  El objetivo era prestar 462 consultorías de asistencia técnica a entidades públicas nacionales y subnacionales, en la forma de evaluaciones expost. Excepto por 2010 y 2012, en todos los años la meta fue superada, siendo que la meta total alcanzada supera lo planeado. El cumplimiento de metas fue variando año por año dependiendo de las prioridades del ejecutor.
	P	20	30	140	140	132		462	
	A	144	113		180	48		485	
Hito 2.1.1 Evaluaciones ex post realizadas (con visita a campo)		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	<b>Meta Física No Alcanzada</b>  El objetivo era realizar 162 actividades de evaluación ex post con visita a campo de proyectos cuyos estudios de pre inversión habían sido financiados por el Programa. Hasta el Fin del Proyecto, sin embargo <b>se realizaron solamente 124 evaluaciones ex post, 23% menos que lo planeado</b> ya que el Ejecutor priorizó otros aspectos del Componente 2.
	P	20	30	40	40	32		162	
	A	11	31	50	30	2		124	

<b>Hito 2.1.2</b> Seguimiento de resultados a proyectos de pre-inversión previstas	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Fin Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P</td> <td></td> <td></td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td></td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>144</td> <td>82</td> <td>151</td> <td>150</td> <td>129</td> <td></td> <td>656</td> </tr> </tbody> </table>		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	P			100	100	100		300	A	144	82	151	150	129		656	<b>Meta Física Superada 119%</b> El objetivo era efectuar el seguimiento de resultados de proyectos de pre inversión con un total de 300 consultorías. <b>Fueron previstas 656 consultorías.</b>
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto																			
P			100	100	100		300																			
A	144	82	151	150	129		656																			
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.</b> Solamente en el caso del Hito 2.1.1. No se alcanzó la meta planeada, ya que parte de las visitas a campo no fueron realizadas por la DINAPREI por cuestiones de priorización.																										
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto fue reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estas modificaciones.</b> N/A – No hubo reestructuración de metas físicas.																										
<input type="checkbox"/> <b>Muy Satisfactorio (MS)</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Satisfactorio (S)</b> <input type="checkbox"/> <b>Poco Satisfactorio (PS)</b> <input type="checkbox"/> <b>Muy Insatisfactorio (MI)</b>																										
El progreso en la implementación del Componente 2 fue clasificado como Satisfactorio. Todas las metas físicas de Productos e Hitos fueron alcanzadas, excepto el Hito 2.1.1 que fue subejecutado en 23%.																										
<b>COMPONENTE 3: DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DEL CICLO DE LOS PROYECTOS Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA EN EL ÁMBITO LOCAL</b>																										
Costo total: US\$550.000,00     Contrapartida: US\$50.000,00     BID: US\$500.000,00																										
<b>Producto 3.1</b> Eventos de capacitación en gestión del ciclo de proyecto realizados	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Fin Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P</td> <td></td> <td>25</td> <td>13</td> <td>23</td> <td>18</td> <td></td> <td>79</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> <td>30</td> <td>73</td> <td>16</td> <td>2</td> <td></td> <td>121</td> </tr> </tbody> </table>		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	P		25	13	23	18		79	A		30	73	16	2		121	<b>Meta Física Superada 53%</b> El objetivo original era la realización de 79 eventos de capacitación en gestión del ciclo de proyecto. Al fin de 2012 ya se habían realizado un total de 121 eventos de capacitación, superando la meta en 53%.
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto																			
P		25	13	23	18		79																			
A		30	73	16	2		121																			
<b>Hito 3.1.1</b> Talleres de capacitación generales y específicos a nivel subnacionales realizados	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Fin Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P</td> <td></td> <td>25</td> <td>7</td> <td>15</td> <td>10</td> <td></td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> <td>0</td> <td>18</td> <td>14</td> <td>1</td> <td></td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table>		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	P		25	7	15	10		57	A		0	18	14	1		33	<b>Meta Física No Alcanzada</b> El objetivo original era la realización de 57 talleres de capacitación generales y específicos para entidades subnacionales. Se realizaron solamente 33, un desvío de 42% ante lo planeado.
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto																			
P		25	7	15	10		57																			
A		0	18	14	1		33																			
<b>Hito 3.1.2</b> Cursos regionales para intercambio de experiencias por sectores realizados	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Fin Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P</td> <td></td> <td></td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td>6</td> <td>1</td> <td>0</td> <td></td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	P			2	2	1		5	A			6	1	0		7	<b>Meta Física Superada 40%</b> El objetivo incluía la realización de 5 cursos regionales para intercambio de experiencias por sectores. En el año de 2010 se realizaron más cursos que el total planeado para fin de proyecto, superando la meta en 40%.
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto																			
P			2	2	1		5																			
A			6	1	0		7																			
<b>Hito 3.1.3</b> Seminarios de difusión del programa realizados	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Fin Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P</td> <td></td> <td></td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td></td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td>18</td> <td>0</td> <td>0</td> <td></td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	P			4	5	6		15	A			18	0	0		18	<b>Meta Física Superada 20%</b> El objetivo incluía realizar un total de 15 seminarios de difusión del Programa. En el año de 2010 se realizaron más seminarios que el total planeado para fin de proyecto, superando la meta en 20%.
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto																			
P			4	5	6		15																			
A			18	0	0		18																			
<b>Hito 3.1.4</b> Cursos sobre formulación, análisis y evaluación de proyectos realizados	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Fin Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto	P				1	1		2	A				1	1		2	<b>Meta Física Alcanzada</b> El objetivo era realizar 2 cursos sobre formulación, análisis y evaluación de proyectos. La meta fue cumplida alcanzando un total de 2 cursos.
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fin Proyecto																			
P				1	1		2																			
A				1	1		2																			
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.</b> Solamente en el caso del Hito 3.1.1. No se alcanzó la meta planeada, ya que se priorizó la ejecución de las demás actividades del Componente.																										
<b>Reestructuración. Indique se este componente del proyecto fue reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estas modificaciones.</b> N/A – No hubo reestructuración de metas físicas.																										
<input type="checkbox"/> <b>Muy Satisfactorio (MS)</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Satisfactorio (S)</b> <input type="checkbox"/> <b>Poco Satisfactorio (PS)</b> <input type="checkbox"/> <b>Muy Insatisfactorio (MI)</b>																										
El progreso en la implementación del Componente 3 fue clasificado como Satisfactorio. Todas las metas físicas, excepto la del Hito 3.1.1 fueron alcanzadas e incluso superadas en el plazo estimado.																										
<b>Resumen del Progreso en la Implementación: Clasificación (PI):</b>																										
<input type="checkbox"/> <b>Muy Satisfactorio (MS)</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Satisfactorio (S)</b> <input type="checkbox"/> <b>Poco Satisfactorio (I)</b> <input type="checkbox"/> <b>Muy Insatisfactorio (MI)</b>																										
Considerando que parte substancial de las metas físicas revisadas fueron alcanzadas (siendo que algunas incluso fueron superadas) conforme el plan acordado, el progreso global en la implementación de las metas físicas fue clasificado como Satisfactorio.																										

Cabe destacar que como resultado de la ejecución del Componente 1 del Programa se financiaron estudios específicos y generales que beneficiaron, además del ámbito federal, a todas las provincias Argentinas (total de 23) y a 175 Municipios.

Bajo el Componente 3 se creó el Área de Acción Federal, subordinada a la DINAPREI, conforme descrito en el párrafo 2.19 iii).

A la fecha de elaboración del presente informe aún quedan por relevar estudios financiados por el Programa, con lo que se espera ajustar las metas físicas alcanzadas. Esperase que la ejecución de estos Estudios sea concluida en el primer semestre del 2013.

#### D. Costos del Proyecto

Componentes	Producto	Costo Total Original			Costo Total Ajustado (Ejecutado hasta 31/marzo/2013)			Diferencia		
		BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
1. Elaboración de Estudios de Pre inversión	Estudios Específicos	15,700,000	310,000	16,010,000	12,573,204	708,506	13,281,710	-20%	129%	-17%
	Estudios Generales	2,200,000	63,000	2,263,000	6,043,030	65,499	6,108,529	175 %	4%	170 %
	<b>Total</b>	<b>17,900,000</b>	<b>373,000</b>	<b>18,273,000</b>	<b>18,616,234</b>	<b>774,005</b>	<b>19,390,239</b>	<b>4%</b>	<b>108%</b>	<b>6%</b>
2. Apoyo a la Gestión e Evaluación de Estudios	Apoyo a la gestión e Evaluación de Estudios	1,000,000	200,000	1,200,000	265,308	81,189	346,497	-73%	-59%	-71%
	<b>Total</b>	<b>1,000,000</b>	<b>200,000</b>	<b>1,200,000</b>	<b>265,308</b>	<b>81,189</b>	<b>346,497</b>	<b>-73%</b>	<b>-59%</b>	<b>-71%</b>
3. Desarrollo Capacidades de Gestión Ciclo de Proyecto y Difusión	Desarrollo Capacidades Gestión Ciclo de Proyecto y Difusión	500,000	50,000	550,000	248,234	47,165	295,399	-50%	-6%	-46%
	<b>Total</b>	<b>500,000</b>	<b>50,000</b>	<b>550,000</b>	<b>248,234</b>	<b>47,165</b>	<b>295,399</b>	<b>-50%</b>	<b>-6%</b>	<b>-46%</b>
4. Administración y Supervisión	Administración y Supervisión	200,000	1,500,000	1,700,000	239,234	2,082,262	2,321,496	20%	39%	37%
	<b>Total</b>	<b>200,000</b>	<b>1,500,000</b>	<b>1,700,000</b>	<b>239,234</b>	<b>2,082,262</b>	<b>2,321,496</b>	<b>20%</b>	<b>39%</b>	<b>37%</b>
5. Costos Concurrentes	Auditoría y Evaluación	400,000	0	400,000	23,199	0	23,199	-94%	0%	-94%
	<b>Total</b>	<b>400,000</b>	<b>0</b>	<b>400,000</b>	<b>23,199</b>	<b>0</b>	<b>23,199</b>	<b>-94%</b>	<b>0%</b>	<b>-94%</b>
6. Costos Financieros	Intereses	0	2,758,000	2,758,000	0	340,292	340,292	0%	-88%	-79%
	Comisión de Crédito	0	119,000	119,000	0	139,609	139,609	0%	17%	17%
	<b>Total</b>	<b>2,877,0000</b>	<b>2,877,000</b>	<b>0</b>	<b>479,901</b>	<b>479,901</b>	<b>0%</b>	<b>-0%</b>	<b>-83%</b>	<b>-67%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>20,000,000</b>	<b>5,000,000</b>	<b>25,000,000</b>	<b>19,268,085</b>	<b>3,419,946</b>	<b>22,688,031</b>	<b>0%</b>	<b>-32%</b>	<b>-9%</b>

Fuente: UEPEX al 28/02/2013

##### Explique brevemente las Diferencias:

El Costo Total Original presenta los valores conforme acordados en la preparación del Programa e indicados en el Anexo A del Contrato de Préstamo. El Costo Total Ajustado presenta las modificaciones posteriormente acordadas con el Banco durante la ejecución del Programa. Dichas modificaciones fueron efectuadas con el objetivo de adecuar la distribución de los recursos del financiamiento y contrapartida con las necesidades del Programa en la medida en que avanzaba la ejecución del proyecto y se especificaban los presupuestos de las intervenciones.

**Transferencia de Recursos.** El Ejecutor y el Banco acordaron la transferencia de recursos entre los Productos del Componente 1. En Julio de 2011 fue transferido el monto de US\$3 millones de "Estudios Específicos" a "Estudios Generales" y en Noviembre de 2012 fue transferido el monto de US\$113.569 entre los mismos Productos.

**Ajustes Financieros.** Durante la ejecución del Programa fueron efectuados ajustes en los costos originalmente estimados, ya que en el diseño de la operación se sobreestimaron los costos de los Componentes 2 y 3 y se subestimaron los costos del Componente 1.

**Costos Financieros.** El ejecutor ha informado al Banco que el monto remanente que surge como diferencia entre lo ejecutado con ambas fuentes y el POA 2013 (USD 1.4 millones) corresponde a montos de Aporte Local que se encuentran en la categoría 6 "Intereses y Comisiones de Crédito". Durante la preparación del proyecto se estimaron para los costos financieros montos

significativamente mayores (US\$2,877 millones) al efectivamente incurrido (US\$479 mil). El Banco aceptó esta situación con el acuerdo del ejecutor que cumpliera el pari passu de las categorías de inversión. Anticipamos que el pari passu de las categorías de inversión (componentes 1, 2,3 y 4) será 85/15 entre el BID/Ejecutor al fin del Programa.

#### IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

##### A. Análisis de los Factores Críticos

Entre los **factores positivos** que explican la buena ejecución del Proyecto destacamos:

- i) **Creación de la DINAPREI.** Pasó de ser una Unidad Ejecutora a ser una Dirección. Bajó la rotación del personal involucrado con la ejecución del Programa, permitiendo mantener la memoria institucional, así como una mejor capacitación del personal.
- ii) **Implementación del Roster de Consultores.** El registro de consultores facilitó la selección de consultores para los estudios de pre inversión, permitiendo constituir buenos equipos de trabajo e impactando positivamente en la calidad de los estudios.

Entre los **factores negativos** que afectaran la implementación del Proyecto destacamos:

- i) **Presupuesto destinado al Programa en los primeros años de ejecución fue inferior a compromisos asumidos.** Si bien en el diseño de la operación se proyectó una ejecución pareja de US\$5 millones anuales, el Estado Nacional, por cuestiones de priorización política, no asignó fondos correspondientes a la DINAPREI en los primeros años de ejecución del Programa, comprometiendo la ejecución oportuna de las metas para este período. En 2011, debido a factores políticos, se verificó un aumento en la asignación de fondos y en 2012, debido a la buena ejecución de dichos fondos, también se verificó una asignación que reflejó lo estimado.
- ii) **Esquema institucional generó demoras en la ejecución.** La complejidad institucional adoptada en la ejecución del Programa impactó la ejecución del Programa: (1) Procesos internos para aprobación de Estudios: generó demoras de hasta un año entre la presentación de la solicitud de demanda por parte de las EBs hasta la firma del Contrato de Consultoría e inicio de la ejecución de los estudios financiados; (2) Trámites de pagos: comprometió la ejecución oportuna de los pagos a consultores, incluyendo gastos de logística, y de los pagos de los bienes y servicios contratados, especialmente en los primeros años de ejecución; (3) Presentación de los estados financieros auditados: retrasos causados por el Área Común de Servicios Administrativos (ACSA), responsable por la preparación de los estados financieros, y la Auditoría General de la Nación (AGN), en una ocasión generó la suspensión de los desembolsos por parte del BID, conforme explicado en el párrafo 6.5 de este Informe.

##### B. Desarrollo del Prestatario/Agencia Ejecutora

Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

La UNPRE/DINAPREI tuvo un desempeño satisfactorio en la implementación del Proyecto. Manejó de forma adecuada los recursos administrativos y financieros de la operación y acompañó la obtención de los Productos financiados por el Proyecto. Conforme descrito en este Informe, algunos Productos fueron ejecutados antes del plazo previsto, siendo sus metas físicas superadas.

A lo largo de la ejecución, la DINAPREI cumplió substancialmente con las cláusulas contractuales y requisitos establecidos en el Contrato de Préstamo de forma satisfactoria. Sin embargo se resaltan los retrasos en la entrega de los estados financieros auditados, conforme descrito en la sección (A) (4.2) anterior.

##### C. Desarrollo del Banco

Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

El desempeño del Banco fue satisfactorio, habiendo actuado en estrecha colaboración con el equipo ejecutor. A lo largo de la ejecución, el equipo del Banco actuó oportunamente a las solicitudes y consultas de la DINPREI.

El Banco mostró flexibilidad con relación a las modificaciones propuestas mayoritariamente referentes a la transferencia de recursos entre actividades. También acordó modificaciones al Reglamento Operativo del Programa, facilitando el diseño y agilizando la ejecución de los estudios financiados, tales como:

- i) Simplificar el proceso de aprobación de estudios con montos inferiores a US\$50 mil, con la eliminación del requisito de conformación de Comité Técnico para su aprobación, pasando a ser aprobados por el Director de la DINAPREI con consentimiento del Secretario de SPE;
- ii) Eliminar el requisito de que los estudios a ser financiados en los municipios se encuentren enmarcados en lineamientos estratégicos del mismo, ya que muchos de estos lineamientos son financiados a través del Programa. Así, otros proyectos no podrían enmarcarse en ellos hasta que fueran concluidos y aprobados. En estos casos la autoridad máxima municipal debería manifestar la relevancia del estudio para el municipio;
- iii) Eliminar el requisito de que el Secretario de la SPE determinara los aportes de contrapartida local no monetarios por parte de las EBs, bajando el nivel de decisión, y estableciendo que dichos aportes figuraran en los TdRs de los estudios a financiar;
- iv) Reducir de 60 a 30 días el plazo para rescindir un convenio subsidiario con una EB por motivo de incumplimiento del objeto del estudio financiado;

Ampliar el monto límite para contratación de consultores individuales con revisión ex post del Banco, pasando de US\$100 mil a US\$20 mil.

## V. SOSTENIBILIDAD

### A. Análisis de Factores Críticos

#### Sostenibilidad

Los logros obtenidos con la ejecución del Proyecto son estimados como sostenibles en vista de los siguientes aspectos:

- i) **Institucionalización de la DINAPREI**, cuya creación dio al Programa una mayor institucionalidad al formar parte del MECON como Dirección.
- ii) **Estabilidad del personal**, con la aprobación de la Ley Marco de Regulación de Empleo Público del MECON (Ley N°25164/99) del personal de la Dirección, que contribuyó a la continuidad del personal involucrado con la ejecución del Programa.
- iii) **Cultura de proyecto que está siendo desarrollada**, además de ser factor de sostenibilidad, genera eficacia en el proceso de pre inversión ya que mejoran la calidad de las solicitudes de pre inversión y de los correspondientes TdRs.

### B. Riesgos Potenciales

De acuerdo con la evaluación de riesgos realizada durante la preparación del Programa la calificación de riesgo general del Programa fue "moderado". Los principales factores de riesgo identificados y las acciones mitigatorias adoptadas fueron los siguientes:

- i) **Elecciones presidenciales durante la ejecución del Programa podrían afectar el personal clave o las prioridades del Programa.** En las elecciones del 2011 fue reelecta la Presidenta de la Nación, y si bien hubo cambios en el MECON y en la SPE, el Programa no perdió prioridad. La DINAPREI fue creada antes de las elecciones, y el cambio del Director no impactó en la ejecución del programa. Asimismo, una nueva operación (AR-L1149) bajo la línea CLIPP fue aprobada junto al Banco en 2012.
- ii) **La rotación de funcionarios claves podría afectar la ejecución del Programa.** Con la creación de la DINAPREI se modificó el tipo de contratación del personal, pasando de una condición de precariedad a una situación más estable. Aunque la rotación de los Directores se deban a cuestiones políticas, y esto implique a cada nueva gestión nuevos lineamientos de acuerdo a las necesidades priorizadas por las autoridades máximas, actualmente esto se compensa en parte con la continuidad del personal técnico de planta.
- iii) **Los procesos de ejecución burocráticos podrían afectar la ejecución en el plazo planeado.** Efectivamente y conforme ya se comentó en este Informe, la gestión de pagos a consultores y la preparación de los estados financieros

auditados, trámites para los cuales intervienen otras unidades de la SPE, más específicamente la Coordinación Técnica y Operativa (ex ACSA), se vieron retrasadas en distintas ocasiones.

- iv) **Los procesos de adquisiciones complejos burocráticos** podrían afectar la ejecución en el plazo planeado. Fue implementado el Roster de consultores individuales agilizando las contrataciones y el Banco implementó el sistema de revisión ex post para adquisiciones de bienes y contratación de consultores por debajo de los límites de LPI.
- v) **La falta de consulta a los involucrados** en el proceso de las acciones financiadas por el Programa. Sin embargo los Estudios y Planes Estratégicos deben incluir como actividad talleres semejantes a consultas públicas, de amplia convocatoria, a través de los cuales se recabe información y se discute la problemática relacionada al Estudio/Plan a elaborar.

## C. Capacidad Institucional

El Banco consideró como suficiente la capacidad institucional del Ejecutor para ejecutar operaciones con el Banco, en vista de la experiencia que ha desarrollado con la ejecución de los Programas anteriores. No obstante fueron identificadas algunas áreas que presentaron debilidades y podrían ser fortalecidas para mejorar aún más los niveles de eficiencia. Estas áreas fueron atendidas con la ejecución de las siguientes acciones:

- i) **Implementación del Roster de Consultores y adopción de TdRs modelo**, para apoyar y agilizar el proceso de contrataciones llevado a cabo por las EBs.
- ii) **Implantación del Sistema de monitoreo y control**, para el seguimiento de la ejecución del Programa, conforme se indica en el párrafo 6.3 abajo.

La DINAPREI demostró contar con capacidad institucional suficiente para el desarrollo y ejecución del Proyecto, cumpliendo con los indicadores de desempeño previstos.

Clasificación de Sustentabilidad (SU) :			
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

## VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

### A. Información sobre Resultados

Los resultados del Proyecto fueron monitoreados por los sistemas de información implementados en la DINAPREI, que generaba informes con la información sobre los avances físicos y financieros de cada producto, así como, conforme el caso, sobre el desempeño de los indicadores de Impacto y Resultado establecidos en el Marco Lógico y PMR de la operación.

Las condiciones de supervisión y monitoreo del Proyecto fueron establecidas de acuerdo con las normas y procedimientos del Banco, con base en los siguientes mecanismos y procesos de seguimiento e información:

**Sistema de Monitoreo, Control y Evaluación del Programa.** Su puesta en funcionamiento al final del primer año de ejecución del programa fue establecido contractualmente como condición especial de ejecución. Fue implantado a los 24 meses de vigencia del Contrato de Préstamo y está disponible al público en el sitio web de la DINAPREI.<sup>3</sup> El Sistema dispone con actualización semestral: (a) el estado de avance de los estudios realizados, con perfil detallado, (b) resultados de los estudios concluidos durante los seis meses anteriores, identificando si han terminado en inversión, (c) avance y cumplimiento del componente de capacitación y gestión de los estudios, (d) cambios producidos en la estructura de la DINAPREI en el semestre, y (e) estudios previstos realizar en el semestre siguiente, con una justificación para cada uno de ellos.

**Informes.** Además de los informes semestrales, el Ejecutor entregó oportunamente al Banco los siguientes informes para la evaluación y el seguimiento del Proyecto: (i) el Reglamento Operativo y el POA para el 1er año de ejecución, como condiciones previas del primer desembolso del Préstamo, (ii) el POA para cada año de ejecución, (iii) el Plan de Adquisiciones, antes de cualquier llamado de precalificación o de licitación, cuando de cualquier revisión necesaria a dicho Plan, y por lo menos luego de su actualización a cada 12 meses, y (iv) el Informe de Evaluación Intermedia, que se realizó por el Banco en conjunto con el

<sup>3</sup> <http://www.dinaprei.mecon.gob.ar/>



Organismo Ejecutor. El Contrato de Préstamo no contempla la elaboración de un Informe de Evaluación Final del Programa.

**Auditoría.** Los reportes financieros del Proyecto fueron presentados anualmente, debidamente auditados por la AGN. Las demostraciones financieras auditadas de encerramiento del Proyecto deberán ser presentadas al Banco dentro de los 120 días siguientes al último desembolso del Proyecto. Durante la ejecución del Programa fueron observados retrasos en la entrega de los informes de auditoría, lo que suscitó la suspensión de los desembolsos del Financiamiento en una ocasión, en el año de 2009.<sup>4</sup> Para mitigar este riesgo, el Banco y el Prestatario acordaron normas y procedimientos fiduciarios y crearon mecanismos de coordinación entre el Ejecutor y la AGN.

**Cumplimiento de las Cláusulas Contractuales.** El Ejecutor cumplió todas las cláusulas contractuales a tiempo y forma excepto las siguientes: presentación de (i) Informe de Fondo Rotatorio 2009, (ii) Informe de Recursos de Aporte Local 2009, (iii) Estados Financieros Auditados de los ejercicios 2008, 2009, 2010 y 2011, (iv) Informe de Evaluación Intermediaria.

## B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El Prestatario acordó en recolectar, archivar y mantener actualizados, por cinco años desde el final de la ejecución del Programa, la documentación e información estadística de soporte que permita al Banco o al Prestatario realizar una evaluación ex post del Programa. Indicadores y herramientas desarrolladas con este objetivo podrán ser usados para el monitoreo de los resultados del Proyecto, no siendo necesario apoyo del Banco para ese fin. No está prevista contractualmente una evaluación ex-post.

## VII. LECCIONES APRENDIDAS

A partir de la experiencia del BID y del Prestatario en la ejecución de los programas anteriores, se destacaron ciertos aspectos que fueron considerados en el diseño de la nueva operación de pre inversión (AR-L1149):

	LECCIÓN	EXPERIENCIA	IMPACTO EN EL DISEÑO	APLICACIÓN EN EL PROGRAMA
1	<b>Plazo de compromiso y de desembolsos</b>	El plazo de compromiso y de desembolso de los fondos debe ser superior a los establecidos para el PMP II, dado que las actividades de pre inversión cuando se vinculan a EBs su nacionales son más demoradas	Definir un plazo de un mínimo de cuatro años para comprometer recursos y cinco para los desembolsos.	Se estableció el plazo de cinco años para ejecución del proyecto y desembolso del préstamo.
2	<b>Capacidades de gestión de los Beneficiarios</b>	Cuando se financian estudios al nivel de los gobiernos subnacionales, no se evalúa la capacidad de gestión de los mismos; pudiendo observarse una carga en las áreas técnica y financiero-contable de la DINAPREI y una ampliación de los tiempos de ejecución de los estudios.	Asegurar la existencia de capacidades de gestión mínimas necesarias para ser considerados beneficiarios del Programa.  Integrar actividades de difusión y capacitación para el desarrollo de capacidades institucionales en lo relacionado con la formulación y ejecución de proyectos a nivel subnacional.	No se estableció como un criterio de elegibilidad o de priorización. Sin embargo se desarrolló un modelo de TdR standard para uso por parte de las Entidades Beneficiarias y el Componente 3 desarrolló capacidades para la gestión y difusión del programa en el ámbito local.
3	<b>Selección y contratación de los servicios</b>	Los procesos de selección y contratación de empresas consultoras bajo el procedimiento establecido en el PMP II se han considerado muy lentos y poco efectivos, y casi la totalidad de los estudios se han realizado mediante consultorías individuales.	Contemplar el uso de las nuevas políticas de adquisiciones que permitan agilizar los procesos de selección y contratación, eliminando la precalificación y adoptando la invitación para conformar las listas cortas para la contratación de firmas, visualizando el uso de registros de consultores calificados de actualización continua.	Se implementó un registro de consultores calificados de actualización continua, para facilitar el proceso de selección y contratación por parte de las EBs.
4	<b>Ciclo de ejecución de los estudios</b>	El ciclo completo de los estudios, desde la formulación de la solicitud hasta la finalización del estudio es muy largo, considerando las fases de apoyo a la elaboración de TdRs, suscripción de convenios y contratos, seguimiento y aprobación de informes.	Identificar la eliminación de pasos redundantes para acortar etapas.	El acotar los plazos y agilizar los procesos internos es un desafío que deberá ser enfrentado por la próxima etapa del Programa.

<sup>4</sup> El Banco suspendió los desembolsos en el año 2009 por la no presentación de los Estados Financieros Auditados del Ejercicio 2008, lo que se informó mediante nota CSC/CAR 4610/2009. En los años siguientes el Banco envió al Organismo Ejecutor notas de recordatorio y reclamo de los Estados Financieros Auditados de los Ejercicios correspondientes, los cuales fueron presentados al Banco antes de nuevas suspensiones de desembolsos.



Asimismo, en la ejecución del Programa, hechos adicionales sirvieron de aprendizaje y también pueden servir como lecciones para nuevos proyectos:

- (i) **El plazo entre la presentación de las solicitudes de financiamiento de estudios hasta el inicio de la ejecución de los mimos es largo.** Se recomienda identificar cuellos de botella existentes en el ciclo de los estudios, de forma a acotar y agilizar etapas del proceso. Si bien se han tomado medidas para reducir tiempos (por ejemplo la elaboración de TdRs modelo), el proceso todavía es largo, durando en media 9 meses desde la formulación de la solicitud hasta el inicio de un estudio. Los principales cuellos de botella identificados se encuentran en la selección de consultores, firma del convenio con las EBs y retrasos administrativos en el proceso.
- (ii) **El Roster de Consultores debe ser reprogramado para optimizar la selección de consultores.** Se recomienda efectuar ajustes en el Roster, específicamente en la estructura de la base de datos, para facilitar la búsqueda de consultores (por ejemplo por ubicación geográfica o experiencia, y no necesariamente primando el título de profesión) y para indicar si un consultor ha trabajado o está trabajando en otros estudios financiados por el Programa. También se recomienda integrar al Roster un mecanismo de evaluación de consultores contratados y llevar a cabo actividades de difusión de la existencia del mismo, para ampliar la base de consultores registrados.
- (iii) **Las revisiones de las contrataciones generan una demora en el proceso.** Se recomienda evaluar una flexibilización en los procesos de contratación dentro de los límites de las políticas de contratación del BID, de forma a eliminar cuellos de botella en el proceso de contratación de consultores.
- (iv) **La entrega de los estados financieros auditados se vieron demorados durante la ejecución del Programa.** Se recomienda seguir la coordinación con la AGN y CGTO para lograr la entrega en tiempo de los estados financieros auditados. Asimismo, el Banco recomienda que el Ejecutor trate de solucionar, previamente a la expedición del parecer de los auditores, aquellas cuestiones que pudieran quedar señaladas como salvedades en el Informe de Auditoría.
- (v) **La selección del coordinador del estudio es clave para su buena ejecución.** Dado que gran parte de los consultores contratados son consultores individuales, es muy importante en el proceso de selección lograr la formación de un buen equipo de trabajo (lo que se facilitó con la implementación del Roster vis-a-vis las ternas), por lo tanto la selección del coordinador de los estudios es clave.
- (vi) **La complejidad de la estructura institucional afectó la ejecución del Programa.** En algunos casos, conforme se comentó en este Informe, generó demoras en la ejecución. Se recomienda que para los próximos Programas se simplifique la estructura institucional de ejecución.