Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mejora de la Gestión Estratégica y Operativa de las Cooperativas en Uruguay

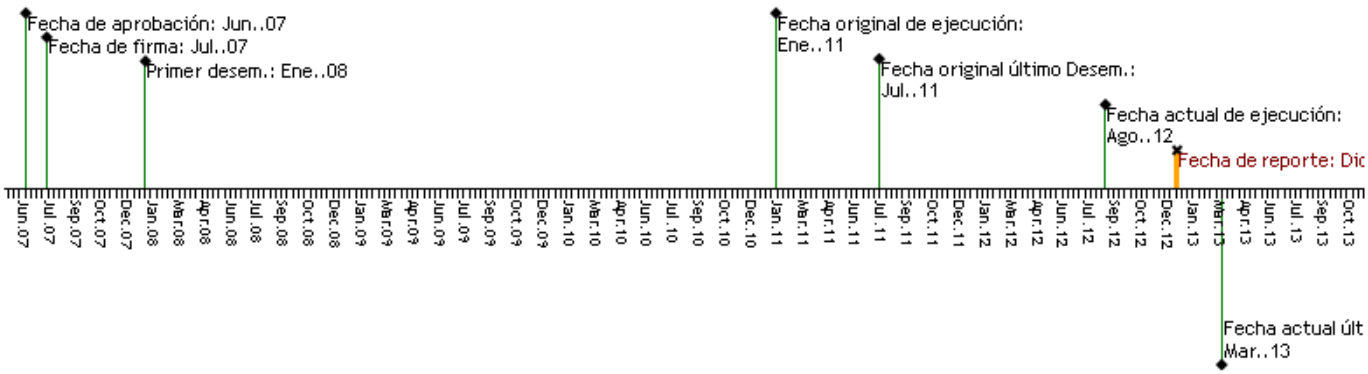
Nro. Proyecto: UR-M1022 - Nro. Operación: ATN/ME-10427-UR

Resultado: Mejorar la gestión estratégica y operativa de las cooperativas en Uruguay.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora:	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas	**Líder equipo de diseño:**	Soler, Santiago
		Líder equipo de supervisión:	Gómez, Federica

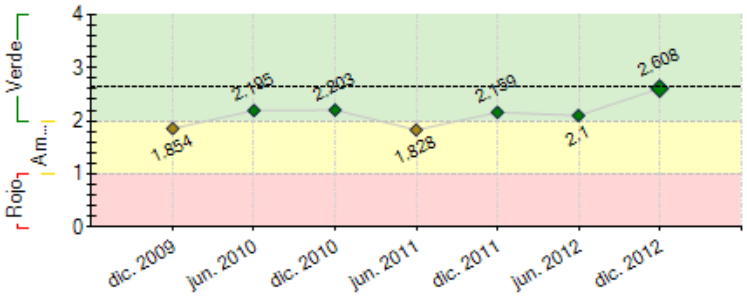
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$990,898.00	$184,371.89	$806,526.11
Contrapartida	$659,877.00	$0.00	$597,785.46

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

En la etapa de prórroga del proyecto se trabajó en la aplicación a un conjunto de 8 cooperativas de las herramientas de gestión adaptadas y sistematizadas en la etapa anterior, donde fueron aplicadas a 15 cooperativas.

El conjunto de herramientas adaptadas:

- Análisis organizacional
- Planificación Estratégica
- Gestión Humana
- Cuadro de Mando Integral
- Diseño de Procesos y Cadena de Valor
- Marketing y Comunicaciones
- Tratamiento del Error

SSS Se ha demostrado la aplicación exitosa de las herramientas de gestión y su complementariedad en cooperativas de varios sectores de actividad.

.

Se Se aplicaron las siete herramientas en ocho organizaciones, una Confederación (3° grado), una Federación (2° grado) y seis Cooperativas, de cinco tipos o modalidades diferentes (agrarias, producción o trabajo, ahorro y crédito, consumo y vivienda).

.
Se proveyó al total de las cooperativas asistidas de un set de indicadores para la medición de los resultados de las acciones recomendadas.

.
Se logró un involucramiento muy importante de las autoridades y funcionarios de las cooperativas en todos los procesos desarrollados.

· El apoyo a CUDECOOP en la implementación de la estrategia global, cuyos contenidos habían sido delineados en la fase anterior, permitió una rápida discusión y aprobación del plan de acción de mediano plazo de las actividades de desarrollo cooperativo y su financiamiento. El compromiso de la dirección de CUDECOOP permitió sentar las bases para la complementación entre INACOOP y CUDECOOP.

Se cuenta además con un plan de negocios y poa para el área de desarrollo cooperativo (asistencia técnica y formación) de Cudecoop en línea con la sostenibilidad de las activiades del proyecto.

· A juicio del equipo del proyecto, la utilidad de los productos obtenidos es alta o muy alta en todos los casos.

· Del análisis de los resultados de la encuesta realizada con las cooperativas sobre el grado de satisfacción con los servicios de consultoría, se observa una valoración muy buena del asesoramiento recibido.

Se concluyó exitosamente el diseño de una plataforma web y sus contenidos para un curso de especialización en gestión cooperativa a dictarse en el año 2013 y se capacitó en su uso a la totalidad del plantel docente que es compartido con la Facultad de CCEEyA de la Udelar en cumplimiento de un convenio firmado de Cudecoop con esta entidad en el marco de las actividades del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño del proyecto ha sido parcialmente insatisfactorio. Esta calificación surge de constatar que el Propósito del Proyecto, es decir “la incorporación de un sistema de gestión integral por un número significativo de Cooperativas beneficiarias (15)” no se logró, lo que es reconocido por la propia Agencia Ejecutora (AE). Esto habría sido sólo parcialmente compensado por el logro de algunos productos y efectos no esperados, o que al menos no estaban previstos de manera explícita al inicio.

El no logro del Propósito respondió a dos grupos de factores:

Por una parte, problemas de interpretación sobre la capacidad de la Agencia para liderar el proceso ante entidades asociadas de importancia relevante. El diagnóstico de evaluación institucional difícilmente puede evaluar esas capacidades, por lo que en el diseño se asumió que ese liderazgo existía, así como la demanda a nivel de entidades cooperativas potencialmente beneficiarias.

Por otra parte, la ejecución atravesó distintas etapas, algunas de las cuales resultaron críticas por las debilidades de la gestión para involucrar y empoderar a la Dirección de la Agencia Ejecutora. En la última etapa, cambios en la dirección de la AE y la gestión del Proyecto mejoraron la situación y promovieron el desarrollo de una visión común, que facilitó la obtención de algunos productos y logros.

Un resultado no previsto en el diseño y no explícito en la ejecución, fue la transformación de la propia Agencia Ejecutora. Esto agrega un matiz positivo a la calificación global de desempeño, a pesar de que el supuesto original era que la Agencia Ejecutora reunía las condiciones de capacidades para orientar y ejecutar el Proyecto. Como resultado de este proceso, la AE implementó una reorganización interna, integrando los servicios de asistencia técnica y de formación/capacitación en una un área de Desarrollo Cooperativo apostando a la sinergia de los mismos para potenciar la oferta de CUDECOOP. A la vez, el nuevo Plan Estratégico recoge un modelo de gestión por resultados, respaldado en el funcionamiento de un sistema de seguimiento y evaluación, lo que resulta novedoso y auspicioso sobre la posibilidad de la AE de sostener y mejorar los servicios generados.

Estas nuevas capacidades son relevantes. Dado que la problemática inicial que motivó la intervención se mantiene, la pertinencia de los efectos esperados del proyecto no ha cambiado, por lo que los esfuerzos adicionales una vez finalizado el apoyo, basados en la gestión orientada a resultados, generan expectativas de un servicio de excelencia para el público objetivo de CUDECOOP.

La capacidad de dar seguimiento al Proyecto, y generar condiciones de evaluabilidad, fueron una carencia en gran parte de la ejecución, sólo mitigadas en la última etapa, a través de la realización de una nueva consultoría en el tema, y esfuerzos, aunque tardíos, para recomponer algunos de los indicadores de evaluación requeridos. Este esfuerzo de seguimiento realizado en la etapa final ha permitido relevar el uso de las herramientas por parte de las cooperativas, la calidad de los servicios de los consultores y el grado de satisfacción por parte de los beneficiarios de las actividades de consultoría.

La estrategia de CUDECOOP para ejecutar el Proyecto fue la inserción dentro de la Organización (AE), de una Unidad de Desarrollo Cooperativo, encargada de generar las principales actividades y productos: (i) elaborar herramientas de mejora de gestión, (ii) generar una red de consultores capacitados en el uso de esas herramientas, y (iii) sensibilizar a la interna de CUDECOOP y al conjunto de cooperativas asociadas en la necesidad de implementar las mejoras.

Las cooperativas que recibieron los servicios realizan una muy buena evaluación de los mismos, y valoran positivamente a los consultores. La evaluación señala que las herramientas han contribuido a iniciar algunos procesos de mejora que contribuirán a la mejor gestión de las cooperativas. Al mismo tiempo, las cooperativas entrevistadas en su mayoría declaran interés en realizar un seguimiento de los procesos iniciados por la consultoría.

No obstante, el análisis de las entidades atendidas y las herramientas transferidas, permite apreciar que:

(i) Las cooperativas que respondieron a las convocatorias tienen menos relevancia social y económica de la esperada en la etapa de diseño y cuando se diseñó la línea de base y el sistema de seguimiento.

- (ii) Las herramientas adoptadas están constituidas en un 63% por el diagnóstico organizacional y la claridad estratégica, siendo éstas herramientas las que pueden considerarse como las de menos exigencia y grado de innovación.

Para este perfil de cooperativas, el hecho de contar con un consultor especializado de apoyo, fue valorado muy positivamente. Sin embargo, el aporte al propósito general resultó limitado.

En materia de ejecución de los componentes y logro de sus productos, cabe consignar:

Componente 1: Adaptación institucional para la promoción del cambio cultural. Los productos esperados se obtuvieron en su mayoría, aunque han existido distintas valoraciones sobre la calidad de los mismos y su capacidad de generar efectos.

Componente 2: Definición de cartera de herramientas e implementación etapa piloto. El proceso de definición, creación, adaptación e implementación piloto de las herramientas se logró, así como la conformación del grupo de consultores, de acuerdo a la consultoría de evaluación y auditoría de las herramientas de gestión. La valoraciones sobre la demanda sobre las mismas, y el potencial de éstas en generar efectos corresponde al área de Propósito y los supuestos asumidos.

Componente 3: Implementación de las herramientas para la gestión profesional de las cooperativas. Las herramientas fueron implementadas por las cooperativas, se alcanzó el número esperado, y fueron valoradas positivamente. Cuando se evaluó el efecto de las intervenciones en las beneficiarias, se verificó que son pocas las cooperativas que tuvieron una mejora en la gestión proveniente de la utilización de la herramienta. Esto tiene que ver con el hecho de que en general se realizó una única intervención, que las cooperativas intervenidas eran en su mayoría débiles, y que como se ha dicho, en general las herramientas implementadas fueron las menos exigentes y más generales.

Componente 4: La herramienta no se sistematizó como un sistema integrado de gestión, sino que se utilizó en forma independiente para intentar resolver problemas puntuales. Si bien se generaron algunas acciones de promoción y de sistematización de información, no parece del todo claro que la información producida se utilizara en el marco de una estrategia de comunicación, donde se mostraran los resultados alcanzados, que permitieran resaltar las ventajas de introducir las herramientas en las cooperativas.

Evaluación final

Evaluación Final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38047587

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Mejorar la gestión estratégica y operativa de las cooperativas en Uruguay. **Clasificación:** Insatisfactorio	**R.1**	Número de cooperativas con sistema integral de gestión implementado y funcionando de forma sostenible en donde existe una oferta y demanda continua de servicios innovadores.	0	15	22	147 %
	R.2	Procentaje de reducción de los costos medios unitarios de bienes/servicios comercializados por las cooperativas participantes respecto de la línea de base.	0	15	9	60 %
	R.3	Porcentaje de reducción de la diferencia de los precios de los productos/servicios ofrecidos por las cooperativas participantes respecto del sector privado no cooperativo.	0	10	8	80 %
	R.4	Aumento (en porcentaje) del número de socios que utilizan servicios respecto de la línea de base en las cooperativas participantes	0	20	0	0 %
	R.5	Aumento de la participación en el mercado de las cooperativas participantes según rama de actividad, determinados en el momento de iniciar acciones con cada cooperativa.	0	1	1	100 %
	R.6	Aumento (en porcentaje) de satisfacción de los socios con los servicios recibidos en relación a la línea de base	0	20	0	0 %
	R.7	Porcentaje de mejora de la percepción de la actividad de las cooperativas participantes por parte de sus consumidores no socios.	0	10	0	0 %

Componente 1: Adaptación institucional para la promoción del cambio cultural. **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Porcentaje de Directivos de entidades socias de CUDECOOP entrevistados que conoce y comparte los lineamientos principales del Plan estratégico de CUDECOOP	0	70	60	86 %
	C1.I2	Número de alianzas establecidas entre miembros de CUDECOOP y con socios estratégicos (otras organizaciones cooperativas, fuentes de mejores prácticas, agencias de desarrollo, clientes), las que son calificadas de "estratégicas" por especialistas.	0	5	4	80 %
	C1.I3	Número de expresiones de interés recibidas para participar del proyecto por parte de las cooperativas.	0	40	40	115 %
	C1.I4	Aumento (en porcentaje) de la presencia de CUDECOOP en los medios (últimos 6 meses de ejecución vs primer semestre de 2008).	0	30	52	200 %

Componente 2: Definición de cartera de herramientas e implementación etapa piloto. **Peso:** 53% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de consultores de primer nivel convocados en el llamado internacional.	0	3	10	333 %
	C2.I2	Número de cooperativas que manifiestan su intención de avanzar en la implementación de herramientas de gestión en la fase piloto	0	4	5	125 %
	C2.I3	Número de Especialistas locales capacitados para supervisar la implantación de las herramientas de gestión adaptadas de acuerdo a la opinión del consultor internacional.	0	15	15	100 %
	C2.I4	Número de Cooperativas piloto con herramientas de gestión implementadas.	0	6	5	83 %
	C2.I5	Guías elaboradas para implementar la etapa ampliada en al menos 4 herramientas de gestión	0	1	1	100 %
Componente 3: Implementación de las herramientas para la gestión profesional de las cooperativas **Peso:** 24% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de cooperativas interesadas en implementar las herramientas validadas. Estas cooperativas pertenecen al perfil y sectores definidos ex-ante por CUDECOOP	0	20	20	110 %
	C3.I2	Encargados de administración y/o finanzas y/o gestión de las 23 cooperativas son capaces de identificar y mostrar resultados favorables de al menos 2 herramientas de gestión incorporadas como resultado del proyecto (muestra del 20% de las cooperativas).	0	1	1	100 %
	C3.I3	Sistema de gerenciamiento especializado en articular demanda y oferta de servicios de desarrollo cooperativo (para la mejora de la gestión).	0	1	1	100 %
Componente 4: Evaluación y difusión de lecciones aprendidas **Peso:** 8% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Documentación del sistema integral de gestión	0	1	1	100 %
	C4.I2	Número de Cooperativas donde se ha diseminado el sistema	0	42	22	52 %
	C4.I3	Documento técnico para propuesta de política pública sometido al Gobierno a través de la Comisión Honoraria de cooperativisimo	0	1	1	100 %
	C4.I4	Calidad del proceso de implementación de las herramientas de gestión evaluada	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Ene. 2008	5	Ene. 2008	Logrado
H1	Plan de Venta de cooperativas proyecto etapa ampliada	1	Jun. 2009	1	Jun. 2009	Logrado
H2	Número de cooperativas en etapa ampliada con procesos culminados	8	Ago. 2009	9	Dic. 2009	Logrado tarde
H3	Número de cooperativas piloto con herramientas de gestión implementadas	4	Nov. 2009	5	Nov. 2009	Logrado
H4	[*] Plan estratégico y operativo de Cudecoop e implementación	1	Oct. 2010	1	Sep. 2010	Logrado
H5	[*] Consultoría para revisar los procesos - Auditoría de procesos	1	Jul. 2011	1	Ago. 2011	Logrado tarde
H6	Plan Operativo ajustado por el nuevo equipo técnico	1	Nov. 2011	1	Dic. 2011	Logrado tarde
H7	Al menos dos contratos firmados con distintas cooperativas para la aplicación concreta de las Herramientas ajustadas	2	Dic. 2011	2	Feb. 2012	Logrado tarde
H8	Al menos 5 contratos firmados con distintas cooperativas para la aplicación concreta de las Herramientas ajustadas	5	Mar. 2012	5	May. 2012	Logrado tarde
H9	[*] Plan operativo de la UDC para el año siguiente al vencimiento de la prórroga	1	Sep. 2012	1	Oct. 2012	Logrado tarde
H10	[*] Informe con resultados obtenidos en las cooperativas y lecciones aprendidas del proceso de desarrollo de servicios cooperativos	1	Oct. 2012	1	Oct. 2012	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 8

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Las perspectivas de sostenibilidad de la Unidad de apoyo a la gestión cooperativa son favorables. La continuidad de sus servicios es necesaria y puede ser relevante para contribuir a mejorar un problema que persiste dentro del ámbito cooperativo, como es la limitada profesionalización de la gestión. Estas perspectivas mejoraron sensiblemente en la última etapa del proyecto, contribuyendo el estudio de sostenibilidad, la interacción de los consultores con el Ejecutor, y el taller de sostenibilidad realizado. Las recomendaciones de la consultoría específica de sostenibilidad, así como las de la evaluación final, plantean algunos riesgos para la sostenibilidad técnica y financiera de la nueva Unidad de Desarrollo Cooperativo instalada en Cudecoop, y medidas de mitigación que deberán ser tenidos en cuenta.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para los casos de Asistencia Técnica atendidos por el Proyecto (incluyendo la de implementación de la estrategia de Cudecoop y el plan de negocios 2013 para los servicios de desarrollo) han arribado a muy buenos productos y resultados de las consultorias, entre ellas el apoyo al propio Cudecoop en la implementación de la estrategia Por su parte se ha diseñado un curso de formación (plataforma tecnológica +contenidos) en forma exitosa.A la finalización del proyecto queda conformada un área de servicios de desarrollo cooperativo (formación y asistencia técnica) sostenible, con nuevos recursos y nuevas oportunidades de negocio. Prueba de ello son las actividades de asesoramiento a nuevas cooperativas que están en estudio o en curso, la receptividad del curso on line manifiesta en preinscripciones, el trabajo coordinado y con apoyo financiero del apoyo de INACOOP. Todo esto ha determinado las recientes resoluciones del Cte de Dirección de Cudecoop continuando la vinculación de Alfredo Alonso y Julio Cabrera ante la desvinculación de José Piñeiro que se concretara en el mes de octubre, la incorporación de Gabriel Isola como futuro Director Ejectutivo, entre otras medidas.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36697986

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. La necesidad de una ajustada evaluación de las capacidades y más aún de las voluntades institucionales en la Agencia Ejecutora aspirante a receptora de un Proyecto, es indispensable para evitar procesos de alta conflictividad e inestabilidad durante la ejecución. Esto es especialmente importante en entidades representativas (gremiales o corporativas), de segundo o tercer grado, que en general no están cerca de los problemas y necesidades de las entidades primarias y sus socios. Habitualmente se realizan los análisis de capacidad institucional de la Agencia Ejecutora que determinan eventuales debilidades internas a corregir, especialmente fiduciarias, previas a la ejecución o aún durante la ejecución de un Proyecto. Es preciso sumar a este análisis una evaluación de las condiciones de empoderamiento de la dirección de la Agencia Ejecutora y con ello la garantía del impulso necesario para alinear todas las capacidades internas detrás del Proyecto.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. En la ejecución de Proyectos que operan en base a oferta de servicios, un área relevante es la de Comunicación. En este caso particular, la tarea no logró desplegarse de manera satisfactoria para apuntalar el desarrollo del mismo. Si bien se contrataron especialistas, no se les transmitió la necesidad de trabajar básicamente en comunicar la necesidad de implementar las herramientas, tanto a la interna como a la externa, y difundir y diseminar los primeros resultados alcanzados en las cooperativas intervenidas.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
3. Las Unidades responsables de la ejecución del Proyecto, aún cuando se integren plenamente a las Agencias Ejecutoras, deben contar con autonomía técnica y lograr una composición acorde a los desafíos de los Proyectos. En este caso, la Unidad debería haber logrado una composición técnica que le permitiera articular, facilitar el proceso de consultoría, realizar un adecuado seguimiento de las intervenciones y evaluar los resultados de las mismas.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
4. La participación de la gerencia en el proceso de asistencia técnica es muy importante, como referentes de la organización y por ser quienes deben posteriormente lograr la implementación de las decisiones políticas de cambio.	Implementation	Gutierrez, Pablo
5. Resulta más fructífero trabajar como un agente facilitador que ayude a la cooperativa a analizar sus problemas que como un observador que señala los nodos de problema. Entrar en la lógica de la cooperativa permite entender más sus problemas y hacer el análisis en conjunto da no solo más información sino mucha mayor apropiación de los resultados obtenidos.	Implementation	Gutierrez, Pablo
6. En algunos casos se detectaron en las cooperativas problemáticas ajenas a las herramientas de gestión que se estaban aplicando. En estos casos se deben jerarquizar los problemas y confrontarlos con el perfil de los consultores, para conseguir el asesoramiento complementario que se necesite.	Implementation	Gutierrez, Pablo
7. Es muy importante considerar la relación costo-beneficio de los servicios, debido a que se compite con consultoras privadas. En todos los casos debe quedar la percepción de una mejora real, de obtener un diferencial, para que se asuman los costos reales del asesoramiento.	Sustainability	Gutierrez, Pablo
8. Los diagnósticos realizados durante la primera etapa del proyecto constituyeron procesos demasiado largos en la visión de las cooperativas. Esto se modificó en la etapa actual elaborando prediagnósticos más cortos y menos profundos, pero en algunos casos fue necesario reorientar las herramientas a utilizar en el curso de la consultoría. Por lo tanto, se debe buscar un equilibrio en función de las características de cada organización.	Implementation	Gutierrez, Pablo
9. Se ha identificado la necesidad de pensar en contratos en etapas o con la suficiente flexibilidad para adaptar las herramientas a aplicar a medida que avanza el trabajo y se va precisando o ajustando la demanda.	Implementation	Gutierrez, Pablo
10. En función de los plazos disponible, el asesoramiento que se ha estado brindando no incluye el apoyo a la implementación de las recomendaciones. El verdadero valor del asesoramiento debería estar en el "acompañamiento" de la puesta en práctica de los planes de acción, por lo que se sugiere incluir en el futuro en los procesos de asistencia técnica el apoyo en la implementación, el seguimiento y el monitoreo de los resultados como elementos fundamentales para el éxito del asesoramiento.	Implementation	Gutierrez, Pablo
11. Es necesario mejorar la identificación de la brecha demanda-necesidad. El diagnóstico debe profundizar el análisis y verificar que lo demandado por las cooperativas, sea lo que realmente necesita para mejorar la gestión.	Sustainability	Gutierrez, Pablo

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Se adjuntan productos de conocimiento.

Productos principales del proyecto

[Ene. 2009] Caja de Herramientas para la Competitividad Cooperativa Sostenible 2. Presentación de Herramienta de diagnóstico participativo (Marketing materials/communication)
Autor:

[Ene. 2009] Algunos datos, reflexiones y provocaciones acerca de los modelos de gestión en la Economía Social en España. (Methodologies/training materials)
Autor: Juan de Dios García Serrano

[Ene. 2009] Presentación del Consultor Peter Davis, de la Universidad de Leicester, del Reino Unido (Technical publications)
Autor: Peter Davis

[Ene. 2009] Folleto de presentación Institucional del Proyecto (Marketing materials/communication)
Autor: Cudeccop

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

04/JUN./2007 Memorando de Donantes [http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=993753]

25/JUN./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1021372]
10/SEP./2013	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38047587]
23/FEB./2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36697986]
23/FEB./2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36697987]
Ficha del proyecto		http://www.fomin.org/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1022&lg=SP