



**Programa de las
Naciones Unidas
para el Medio Ambiente**



Distr.
GENERAL

UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/18
2 de junio de 2005

ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

COMITÉ EJECUTIVO DEL FONDO MULTILATERAL
PARA LA APLICACIÓN DEL
PROTOCOLO DE MONTREAL
Cuadragésima Sexta Reunión
Montreal, 4 al 8 de julio de 2005

**DEMORAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y SEGUIMIENTO DE LA
DECISIÓN 45/59 e)**

Descripción general resumida

1. Este documento se presenta como seguimiento a las decisiones que se tomaron en las reuniones anteriores del Comité Ejecutivo concernientes a los proyectos con demoras de ejecución. Los informes de los organismos de ejecución y bilaterales sobre los proyectos con demoras de ejecución están disponibles para los miembros del Comité Ejecutivo a solicitud.

2. La Sección I se ocupa de los proyectos con demoras de ejecución para los cuales se solicitaron informes. La Sección II trata de los proyectos que se propusieron para su eventual cancelación durante la 46 Reunión y considera las repercusiones de los cancelados en el cumplimiento. Por último, la Sección III brinda información sobre los medios para evitar demoras en el futuro para la aplicación de la decisión 45/59 e).

Sección I: Proyectos con demoras de ejecución

3. Se clasificaron 51 proyectos en curso como proyectos con demoras de ejecución, es decir, proyectos que se esperaba que estarían terminados que llevan un retraso de más de 12 meses o en los que el desembolso tuvo lugar 18 meses después de la aprobación del proyecto. El Banco Mundial tenía 23 proyectos retrasados, seguido de la ONUDI con 9, el PNUD con 6, Francia con 6, el PNUMA con 5 y Alemania con 3.

4. Los organismos de ejecución y bilaterales establecieron las categorías de las causas de las demoras de ejecución relacionadas con estos proyectos según las siete categorías (de la A a la G) de demoras de ejecución.

5. La Tabla 1 refleja todas las razones de las demoras que se indicaron en los informes de los organismos. La cantidad total de razones de las demoras supera la cantidad de proyectos retrasados debido a que algunos de ellos tenían demoras atribuibles a varias razones. La Tabla 1 muestra que la mayoría de los motivos de las demoras son atribuibles a la empresa beneficiaria (27) y a acontecimientos externos y causas técnicas (12).

Tabla 1

CATEGORÍAS DE DEMORAS EN LA EJECUCIÓN, POR ORGANISMO

Categoría		Francia	Alemania	Banco Mundial	PNUD	PNUMA	ONUDI	Total
A	Organismos de Ejecución	1		9		1		11
B	Empresa	3		18	2		4	27
C	Causas Técnicas			5	1	2	4	12
D	Gobierno	1		1	3			5
E	Acontecimientos Externos	1		11				12
F	Decisiones del Comité Ejecutivo						1	1
G	No corresponde		3			1	1	5
N/D	No disponible					1		1

Progreso en la solución de las causas de las demoras

6. Los organismos indicaron que ha habido diversos grados de progreso. De los proyectos que presentaban demoras en la 45ª Reunión, 17 se han terminado.

Proyectos con algún progreso

7. Veintiséis proyectos se clasificaron como proyectos que muestran algún progreso, y se seguirían supervisando. Sin embargo, se debe señalar que, conforme a la Decisión 32/4, se deben continuar supervisando los proyectos que fueron aprobados hace más de tres años y que, por lo tanto, no se los puede eliminar de la lista para supervisión, independientemente de los progresos logrados antes de la terminación definitiva.

Proyectos con fechas límite

8. Tres de los cinco proyectos para los cuales se establecieron los hitos y las fechas límites en la 45 Reunión lograron el hito exigido, a saber los proyectos de espuma en Pakistán (PAK/FOA/23/INV/20 y PAK/FOA/25/INV/25) y un proyecto de aerosoles en Cuba (CUB/ARS/34/INV/18).

9. En la Tabla 2 se presenta una lista de los proyectos que quedan pendientes de un informe en la Reunión del Comité Ejecutivo sobre el logro de los hitos. Si esos hitos no han sido cumplidos, el Comité tomará nota de su cancelación automática.

Tabla 2

PROYECTOS CON FECHAS LÍMITES PENDIENTES DE INFORMES EN LA 46ª REUNIÓN

Organismo	Código	Título del proyecto	Hitos	Medidas Adoptadas si no se Cumple con el Hito
PNUD	LIB/FOA/32/INV/05	Eliminación del CFC-11 por conversión a cloruro de metileno en la fabricación de espuma de poliuretano flexible en la planta de Sebha	Orden de compra expedida el 31 de mayo de 2005	Cancelación automática
PNUD	LIB/FOA/32/INV/08	Eliminación del CFC-11 por conversión a cloruro de metileno en la fabricación de espuma de poliuretano flexible en la planta de Ben Ghazi	Orden de compra expedida el 31 de mayo de 2005	Cancelación automática.

10. En la Tabla 3 se enumeran los proyectos para los cuales se enviaron a los países cartas anunciando su eventual cancelación, habida cuenta de que no se notificó ningún progreso al respecto durante dos reuniones consecutivas. En consecuencia se adoptaron hitos y fechas límites para dos de estos proyectos y están pendientes del proyecto de emisiones de CFC en Siria (SYR/REF/29/INV/56) que está siendo ejecutado por Francia.

Tabla 3

PROYECTOS EN LOS CUALES NO SE INFORMÓ NINGÚN PROGRESO EN DOS REUNIONES CONSECUTIVAS Y PARA LOS CUALES SE RECOMENDARON HITOS Y FECHAS LÍMITES

Organismo	Código	Título del Proyecto	Hitos y Fechas Límites
Francia	SYR/REF/29/INV/56	Reducción de las emisiones de CFC en una central de aire acondicionado	Hito/Fecha Límite que se deberán establecer durante la reunión
BIRF	PAK/FOA/29/INV/34	Conversión de la tecnología CFC-11 a la tecnología a base de agua en la fabricación de suelas de poliuretano rígidas en la Jaguar Industries	Instalación del equipo en julio de 2005.
ONUDI	IRA/FOA/28/INV/50	Eliminación del SAO en la fabricación de espuma para embaldosado de poliuretano flexible mediante el uso de tecnología de soplado de CO ₂ líquido en Bahman Plastic Co.	La Unidad Nacional para el Ozono elaborará una decisión relativa a los procedimientos que el Gobierno deberá adoptar a inicios de agosto de 2005

Proyectos sin progreso: carta de posible cancelación

11. Los proyectos para los cuales no se está informando progreso por primera vez se indican en la Tabla 4 Conforme a los procedimientos existentes, la Secretaría enviará avisos de posible cancelación para estos proyectos.

Tabla 4

PROYECTOS EN LOS QUE NO HUBO NINGÚN PROGRESO

Organismo	Código	Título del Proyecto	Fondos Netos Aprobados (\$EUA)	Fondos Desembolsados (\$EUA)
Francia	MOR/FUM/29/INV/37	Eliminación del Metilbromuro en el cultivo de flores y la producción de bananas	1 006 652	928 212

Sección II: Proyectos propuestos para su posible cancelación en la 46ª Reunión y consecuencias de los proyectos en cumplimiento cancelados

12. Preparación de la actualización del programa país (ARG/SEV/39/CPG/134) – El año pasado la ONUDI informó que estaba trabajando en conjunto con Argentina en la actualización del programa país (ARG/SEV/39/CPG/134). La Secretaría observó que no se habían desembolsado fondos y que la ONUDI había indicado en la base de datos de su informe de los progresos que se iniciaría el proyecto en 2005. Habida cuenta de que Argentina ha recibido financiación de los planes para la eliminación de los solventes y del CFC, de los proyectos de los sectores de producción, del banco de halones y de Metilbromuro y que fueron abarcados todos los sectores, excepto los Inhaladores de Dosis Medida, para los cuales el Banco Mundial está preparando un proyecto, la ONUDI informó que el Gobierno de Argentina decidió cancelar este proyecto.

Tabla 5

PROYECTOS PROPUESTOS PARA SU CANCELACIÓN POR MUTUO ACUERDO

Organismo	Código	Título del Proyecto	Fondos Netos Aprobados (\$EUA)	Fondos Desembolsados (\$EUA)	Comentarios
ONUDI	ARG/SEV/39/CPG/134	Actualización del programa país	50 000	0	Cancelación por mutuo acuerdo

13. La cancelación de los proyectos podría tener consecuencias para el cumplimiento, si se notifica que el país no cumplió con sus hitos y se podría cancelar automáticamente el proyecto. En la actualidad existen dos proyectos en Libia que entran dentro de esta categoría y podrían presentarse algunas consecuencias para el cumplimiento habida cuenta de que Libia tiene plazos específicos que cumplir conforme con el plan de acción para volver al cumplimiento que ha sido aprobado por la 15ª Reunión de las Partes (decisión XV/36). Estos proyectos son : el proyecto de espumas de poliuretano flexible en la planta de Sebha en Libia (LIB/FOA/32/INV/05) para eliminar 26 toneladas de PAO y el proyecto de espumas de poliuretano flexible en la planta de Ben Ghazi (LIB/FOA/32/INV/08) para eliminar 31 toneladas de PAO.

Sección III: Como evitar futuras demoras

14. La Decisión 45/59(e) solicitó que los organismos de ejecución suministrasen informaciones a la Secretaría del Fondo relativas a como evitar futuras demoras, en el marco de un documento que se basa en la experiencia adquirida que preparará la Secretaría para que sea examinado por la 46ª del Comité Ejecutivo.

15. Para asistir a los organismos de ejecución en la redacción de esta tarea, la Secretaría del Fondo propuso que los organismos traten lo solicitado en esta decisión basándose en el documento UNEP/OzL.Pro/ExCom/35/15 el cual contiene descripciones de las causas que provocan estas demoras. Se solicitó a los organismos que identifiquen cualquier causa adicional de demoras desde la 35ª Reunión, tomando en cuenta la planificación estratégica y plurianual y la modalidad de acuerdo basada en el rendimiento. Basándose en estas causas, se pidió a los organismos que describiesen las medidas adoptadas para evitar las demoras, cómo se podrían evitar las demoras en el futuro y que función podría cumplir la demora en relación con el no cumplimiento de un país. (El último punto fue utilizado en el contexto de un estudio sobre la causa del no cumplimiento tratada en el documento UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/8). La Secretaría brindó también una lista a los organismos de ejecución en la cual se enumeran los proyectos que fueron clasificados como proyectos demorados, junto con la información suministrada sobre esos proyectos en los informes de culminación de proyectos y de progresos de éstos.

16. En el Anexo I se presentan los datos suministrados por el PNUD, el PNUMA, la ONUDI y el Banco Mundial relativos a las medidas adoptadas para evitar las demoras y sobre lo que se puede realizar en el futuro en lo que atañe a las seis categorías principales de demoras, a saber: organismos de ejecución, empresas, causas técnicas, gobiernos, causas externas, decisiones del Comité Ejecutivo.

Demoras debidas a los organismos de ejecución

17. En lo que atañe a las demoras debidas a los organismos de ejecución, el PNUMA indicó que el actual vínculo con los gobiernos podría tratar las dificultades de programación y que la existencia de una lista de expertos podría solucionar las demoras debidas a la falta de disponibilidad de los consultores. El Banco Mundial indicó que la firma de acuerdos de subdonaciones ya no eran pertinentes, mientras que los acuerdos de donaciones lo eran. El Banco estaba intentando dar un impulso mediante la inclusión de los beneficiarios e interesados en la etapa de preparación del proyecto, lo que se esperaba que facilitaría los acuerdos de donaciones.

18. La cuestión relativa a las dificultades con los intermediarios financieros o las instituciones de ejecución fue abordada de manera diferente por el PNUD y el Banco Mundial. En el caso del PNUD la cuestión principal era la selección por un país de una modalidad de ejecución durante la etapa de preparación del proyecto, dado que puede ofrecer la ejecución por parte de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas, UNOPS o la ejecución nacional. Para el Banco Mundial, la cuestión está vinculada con sus intermediarios financieros. El Banco trató las dificultades relacionadas con los intermediarios financieros mediante sucesivas sesiones de formación. El Banco considera que sus intermediarios financieros continuarán jugando un papel en la ejecución de los acuerdos basados en los rendimientos plurianuales en relación con las actividades de desembolso y algunas actividades de ejecución, pero que su implicación será inferior a la que tiene en el marco del enfoque de los proyectos sucesivos. La ONUDI agregó que una razón para las demoras se debía a los fallos de comunicación de los organismos con sus interlocutores. La ONUDI piensa que los debates y visitas con los interlocutores, la asistencia a las reuniones de la red y el uso de sus oficinas locales podrían servir para evitar este tipo de demoras.

Demoras debidas a las empresas beneficiarias

19. Se podrían haber evitado la mayoría de las demoras debidas a las empresas beneficiarias si se hubiese planificado mejor durante la etapa de preparación del proyecto. Esto incluye demoras debidas a:

- (1) El tiempo que demoró aprobar las especificaciones del equipo;
- (2) El tiempo que demoró realizar las pruebas adicionales de calidad del producto;
- (3) El tiempo que demoró culminar las obras locales;
- (4) Obtener la financiación de las contrapartes, y
- (5) Cambios tecnológicos.

Se podrán resolver las demoras debidas a los atrasos en el inicio de las operaciones a la espera de las conversiones de los competidores, agrupando los proyectos en un país o región, de manera tal que todas las empresas puedan convertirse al mismo tiempo.

20. Tanto el PNUD como la ONUDI estiman que las giras de estudio podrían solucionar las demoras provocadas por tiempo que le insume a las empresas para aprobar las especificaciones de los equipos. La ONUDI indicó que el envío de consultores para brindar asistencia en lo que atañe a las especificaciones de los equipos, las obras locales y las pruebas de calidad, junto con la presión ejercida en los gobiernos y proveedores, podría ser útil para limitar o evitar estas causas de demoras.

21. Dentro de las causas adicionales de las demoras debidas a las empresas beneficiarias se incluye el tiempo necesario para reducir las existencias de CFC, lo que exige que el organismo se mantenga en contacto con las empresas pertinentes hasta que estas existencias hayan sido utilizadas, pero que acorde con lo manifestado por el PNUD esto podría haber sido evitado mediante una opción de compra de la mercancía a un coste adecuado. También se produjeron demoras debido a que algunos beneficiarios no fueron capaces de aplicar la tecnología adoptada en el sitio de las plantas existentes. Ambos tipos de demoras podrían haber sido evitados durante la etapa de preparación del proyecto. También se produjeron demoras debidas a que las empresas cambiaron las especificaciones del equipo que se debía suministrar. Se podría haber evitado esta demora si el Comité Ejecutivo hubiese exigido que la empresa utilizase el equipo especificado en las propuestas del proyecto en lugar de permitir que los beneficiarios presentasen proyectos alternativos con financiación de las contrapartes para los costos que de otra manera no serían elegibles.

Demoras debidas a causas técnicas

22. Se resolvieron las demoras debidas a causas técnicas, tales como los atrasos en las órdenes de equipos, manteniendo un contacto con los proveedores. Se estimó que en el futuro se podría utilizar, como condición para atribuir los contratos, una base de datos que registrase a los proveedores y su capacidad para suministrar los equipos. Se mencionó a la dificultad para obtener acuerdos de transferencia de tecnología como una de las causas de demora en los proyectos antiguos, en particular en los proyectos del Banco Mundial en China. Se consideró que el Banco ya no se enfrentaba más con esta dificultad y el PNUD estimó que los servicios de consultores podrían ser útiles para negociar los acuerdos de transferencia de tecnología para enfrentar este tipo de demoras.

Demoras debidas a los Gobiernos

23. Se producen demoras debidas a los Gobiernos cuando no existen condiciones previas para la ejecución del proyecto o cuando la Unidad Nacional para el Ozono es lenta en la ejecución, cuando los Gobiernos imponen calendarios de ejecución escalonados para evitar distorsiones en el mercado y cuando los gobiernos locales dificultan la obtención de permisos para nuevas tecnologías. El Banco Mundial indicó que se hubieran podido evitar esas demoras mediante una cuidadosa supervisión de las previsiones y prestando atención a cualquier cambio que fuese necesario introducir en la ejecución y en la periodicidad de las múltiples iniciativas vinculadas. También estimó que se podrían haber evitado esas demoras a través de componentes normativos y reglamentarios junto con la preparación de proyectos que hiciesen participar los funcionarios gubernamentales pertinentes en las primeras etapas.

24. El PNUD indicó que si se hubiesen establecidos procedimientos bien definidos de importación sin gravámenes antes de la ejecución del proyecto, esto hubiese podido ser la condición previa para una ejecución exitosa de los proyectos que implicasen la compra internacional de equipos con fondos de las Naciones Unidas. También estimó que si se hubiese cumplido con los requisitos para obtener los permisos durante la preparación de los proyectos, se podrían haber evitado las demoras debidas a la falta de permisos locales apropiados.

25. La ONUDI indicó que en el caso en que la Unidad Nacional para el Ozono demorase en la ejecución, haría uso de las reuniones de la red, de la comunicación con funcionarios de alto nivel o que solicitaría la intervención del Comité Ejecutivo.

26. El PNUMA indicó que quizás sería capaz de brindar asistencia para el seguimiento de los gobiernos mediante equipos regionales del Programa de Asistencia para el Cumplimiento.

Demoras debidas a causas externas

27. Además de las condiciones económicas y de la oferta y la demanda, el PNUD indicó dos nuevas causas para esos tipos de demoras, incluidas las provocadas por catástrofes meteorológicas y naturales y por guerra civil y disturbios. Se agregaron estas causas debido a que se debieron interrumpir las actividades debido a una epidemia de Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS) y otras epidemias y debido a situaciones de guerra civil y a la falta de gobiernos nacionales operativos. En lo que atañe a las condiciones económicas y a la oferta y la demanda, se estimó que estas causas eran inevitables. Sin embargo, la ONUDI y el Banco Mundial estimaron que, con el fin de evitar estos impedimentos, podría ser eficaz aplicar enfoques globales que integren medidas normativas y reglamentarias, pero que este tipo de medidas podrían ser contrarias a los objetivos del Protocolo de Montreal y de su Fondo Multilateral.

Demoras debidas a las decisiones del Comité Ejecutivo

28. Las principales causas de las demoras debidas a las decisiones adoptadas por el Comité Ejecutivo guardan relación con la decisión de que todos los equipos deben estar exentos de gravámenes y que algunas actividades del Plan de Gestión de Refrigerantes, por ejemplo los proyectos de recuperación y reciclaje y la formación de los funcionarios aduaneros, no deben ser iniciados antes de que se haya introducido la legislación necesaria para regular las importaciones y exportaciones de SAO. Se indicó que esta demora podría haber sido evitada mediante la aceptación prematura por los países del Artículo 5 relativa a la exención de gravámenes. A pesar de que no hubieron comentarios específicos sobre la otra razón para las actividades del Plan de Gestión de Refrigerantes, la manera más adecuada para evitar esas demoras hubiese sido que los organismos hubiesen únicamente presentado sus proyectos cuando existiesen condiciones previas, a pesar de que anteriormente los organismos estimaron que sin la aprobación no hubiese sido posible aplicar tan rápido el requisito del sistema de patentes.

29. El Banco Mundial añadió como razón para las demoras la instalación de un equipo de base. La causa de estas demoras fue de que las empresas ignoraban con antelación este requisito durante el proceso de aprobación del proyecto. En la actualidad estos requisitos están incluidos en los acuerdos de subdonación del Banco.

RECOMENDACIONES

El Comité Ejecutivo puede juzgar oportuno considerar:

1. Tomar nota con beneplácito de los informes presentados a la Secretaría sobre proyectos con demoras de ejecución por Alemania, Francia y los cuatro organismos de ejecución, según se incluyen en el documento sobre demoras en la ejecución de proyectos (UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/18);
2. Tomar nota de que la Secretaría y los organismos de ejecución emprenderían medidas establecidas de acuerdo con la evaluación de la situación realizada por la Secretaría, es decir, progreso, algún progreso o sin progreso, e informarían y notificarían a los gobiernos y a los organismos de ejecución según proceda;
3. Tomar nota de la culminación de 17 de los 55 proyectos enumerados con demoras de ejecución;
4. Adoptar los hitos y fechas límite indicados en la tabla siguiente:

Organismo	Código	Título del Proyecto	Hito y Fecha Límite
Francia	SYR/REF/29/INV/56	Reducción de las emisiones de CFC en una central de aire acondicionado en Siria	Se fijará el hito y la fecha límite durante la reunión.
BIRF	PAK/FOA/29/INV/34	Conversión de la tecnología CFC-11 a la tecnología a base de agua en la fabricación de suelas de poliuretano rígidas en la Jaguar Industries en Pakistán.	Instalación del equipo en julio de 2005.
ONUDI	IRA/FOA/28/INV/50	Eliminación del SAO en la fabricación de espuma para embaldosado de poliuretano flexible mediante el uso de tecnología de soplado de CO2 líquido en Bahman Plastic Co. en Irán.	La Unidad Nacional para el Ozono formulará una decisión indicando la forma en que procederá el Gobierno a inicios de agosto de 2005.

5. Tomar nota de que se deberán enviar cartas de cancelación posible para el proyecto que sigue:

Organismo	Código	Título del Proyecto
Francia	MOR/FUM/29/INV/37	Eliminación del Metilbromuro en el cultivo de flores y la producción de bananas en Marruecos

6. Cancelar la actualización de programa país por mutuo acuerdo en Argentina (ARG/SEV/39/CPG/134).
7. Tomar nota del informe sobre como evitar demoras en la ejecución del proyecto e instar a los organismos de ejecución bilaterales y multilaterales a tomen esto en cuenta en la elaboración y ejecución de los futuros proyectos.

Anexo I

INPUT FROM UNDP, UNIDO AND THE WORLD BANK ON WHAT HAS BEEN DONE TO AVOID DELAYS AND WHAT COULD BE DONE IN THE FUTURE

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP	Implementing or Executing Agencies	Scheduling difficulties	Ongoing liaison with Gov't and national partners to identify cause of difficulties in reaching agreement on scheduling and arrive at consensus on appropriate timing.	Ongoing liaison with Gov't and national partners to identify cause of difficulties in reaching agreement on scheduling and arrive at consensus on appropriate timing.	
UNDP	Implementing or Executing Agencies	Availability of consultants, internal processes leading to the signature of grant/sub-grant agreements, and difficulties with financial intermediary or executing institution.	Development of roster of experts - int'l, regional and national - to broaden field from which experts may be selected, the aim being to ensure that this does not contribute to implementation delays in future.	Development of roster of experts - int'l, regional and national - to broaden field from which experts may be selected, the aim being to ensure that this does not contribute to implementation delays in future.	
World Bank	Implementing or Executing Agencies	Internal processes leading to the signature of grant/sub-grant agreements, and difficulties with financial intermediary or executing institution.	For grant agreements, the Bank has addressed the problems of delays encountered in the earlier days of the Fund by beginning work with the country on a new GA during the project preparation process. For SGAs, the Bank has worked with FIs to ensure that appraisals are comprehensive and accurately reflect both operational and financial aspects of the project. This has provided the beneficiary with a better understanding of expectations and commitments early on and thereby accelerating the time needed for SGA signing. Conversely, the screening before SGA signing has weeded out enterprises that had financial difficulties by the time projects were approved, thereby avoiding the addition of projects to the portfolio with risks of chronic delays.	With sector and national ODS phaseout plans, as well as the increase in prices of CFC in most markets, delays in SGA signing are no longer pertinent. For GA signing, the Bank will continue to commence dialogue with countries during project preparation as well as utilize a "quick start" approach whereby relevant stakeholders, including the beneficiaries, are invited to a series of meetings during preparation. Early buy-in by different agencies and stakeholders facilitates the GA negotiations prior to signing.	A delay in GA signing means that funds cannot be disbursed to the country. If funding is not available, then measures to control consumption cannot be implemented.

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
World Bank	Implementing or Executing Agencies	Difficulties with financial intermediary or executing institution.	Since the mid-1990s the Bank has provided training to its FIs on implementation, financial management, procurement and ExCom guidelines and policies. This training has taken the form of annual workshops in Washington as well as country-specific workshops and meetings. For FIs that have been particularly slow in processing or not as responsive as necessary, the Bank has taken targeted steps. One FI was subject to a "customer satisfaction" review to determine its effectiveness. In most cases, the Bank undertook high-level discussions with FI management to refocus attention to the priorities of the MP Program. Action plans/schedules were agreed upon in cases where many internal processing steps were required (for opening LCs, etc.)	Fis have a less relevant role in implementation with the transition to country-owned, performance-based projects. They are still needed in many cases for disbursement activities and a handful of implementation activities where consumption for manufacturing products still exists. Nonetheless, the WB will continue to host training workshops that include not only relevant issues to NOUs and PMUs but also to its FIs.	This is not directly related to country compliance.
UNDP			Discussions with agency and government to come to agreement on implementation modality.	Propose execution modality during project preparation. Make any necessary agreements ahead of time so that execution can proceed promptly once project approval is granted.	
UNIDO		Miscommunication with counterparts	<ul style="list-style-type: none"> * in-depth discussion with counterparts * use local UNIDO offices * visit counterpart * use network meetings and any other forum 	<ul style="list-style-type: none"> *in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation * use local UNIDO offices * visit counterpart * use network meetings and any other forum 	
UNDP	Implementing or Executing Agencies	Difference in appraised tonnage			
World Bank	Enterprise	Time taken to endorse equipment specifications	Dialogue with the enterprises; study tours; bringing in international experts to better understand the exact needs of the enterprise and provide guidance where needed.	This is now not a pertinent matter. Dialogue with the enterprises; study tours; bringing in international experts to better understand the exact needs of the enterprise and provide guidance where needed.	Not a direct link for countries with import controls in place.
UNIDO			<ul style="list-style-type: none"> * organize study tour * visit counterpart and discuss specification * full involvement of counterpart in preparation of ToRs and specifications 	* full involvement of counterpart in preparation of ToRs and specifications	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP			Complete draft specifications and get endorsement in same visit where possible	More project planning in project design phase; draft proposed specifications for submission to enterprise before implementation visit; finalize specs and endorse in one visit	
World Bank		Time taken to conduct additional product quality trials, to complete local works, and for different management to review the project.	Fis/WB and Gov. have worked closely with enterprises to agree on schedules and timelines and, in some cases, by setting deadlines. Suppliers/consultants were encouraged to work with beneficiaries to solve product quality issues before disbursement of final payments.	Fis/WB and Gov. have worked closely with enterprises to agree on schedules and timelines and, in some cases, by setting deadlines. Suppliers/consultants were encouraged to work with beneficiaries to solve product quality issues before disbursement of final payments.	Not a direct link.
UNIDO			<ul style="list-style-type: none"> * send consultants to give support * put pressure on counterpart through the government * put pressure on supplier in case delays is due to them 	* in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation	
UNDP		Time taken to complete local works, and for different management to review the project. Waiting to begin the operation of the alternative technology until their competitors have converted using the same technology (in particular LCD projects	Provided engineering/design assistance where possible. Arrange direct payments to vendors if payment was an issue. Maintain contact with enterprises (phone, e-mail, site visits) to try to expedite completion.	Develop SOPs where possible to define eligible local works requirements. Review available utilities thoroughly during project preparation, and identify any needed upgrades. Develop timetables and include in project timeline. Thoroughly assess the enterprise's ability to act as Local Works Administrators either at project preparation stage, or at the initial implementation meeting; if necessary, arrange for local consultant or other party to coordinate local works.	
UNIDO			<ul style="list-style-type: none"> * send consultants to give support * put pressure on counterpart through the government * put pressure on supplier in case delays is due to them 	* in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Time taken for different management to review the project. Waiting to begin the operation of the alternative technology until their competitors have converted using the same technology (in particular LCD projects	E-mail and in person communications with management to educate on the project and the need for timely completion	Schedule meeting with new management as quickly as possible after learning of change. Do a complete project presentation, including background on Montreal Protocol, project development and approval, current status and steps necessary for completion. Obtain new management signature committing to completion and agreed upon timeframe.	
UNIDO			<ul style="list-style-type: none"> * send consultants to give support * put pressure on counterpart through the government * put pressure on supplier in case delays is due to them 	* in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation	
UNDP		Waiting to begin the operation of the alternative technology until their competitors have converted using the same technology (in particular LCD projects	Coordinate projects schedules so that all competitors convert at roughly the same time.	Prepare as group projects so that all in the same country or region are under the same timeframe.	
World Bank		Obtaining counterpart funding	This has been a major cause of delay in the past, in particular in regions that were struck by economic problems such as E. Asia and Latin America. There was little that could be done by IAs except ensure that beneficiaries were realistic about technology choices vis a vis their production needs and encouraging procurement of locally-made equipment where possible.	In newer projects which target mostly the servicing sector, some client countries of the Bank will employ market mechanisms to create demand for equipment but not finance the full costs. This is hoped to attract beneficiaries that are from the start willing to put in counterpart funding. For enterprises not willing to contribute, market forces will eventually prevail.	Not a direct link for countries with import controls in place and/or implementing national and sector ODS phaseout plans.
UNDP			Arranged for advancement of payments to overcome cash-flow problems.	Arrange formal counterpart funding agreements as part of project preparation. Use of escrow funds?	
UNIDO			<ul style="list-style-type: none"> * signed working arrangement on implementation before project started * get commitment letters from counterparts endorsed by the governments 	<ul style="list-style-type: none"> * signed working arrangement on implementation before project started * get commitment letters from counterparts endorsed by the governments 	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
World Bank		Changes in technology	Ensure that technology choice from the start originates from the beneficiary and is in line with its baseline operations, needs and capacity, and is accessible in the country.	Ensure that technology choice from the start originates from the beneficiary and is in line with its baseline operations, needs and capacity, and is accessible in the country.	No major role.
UNIDO			* ensure full counterpart participation in project preparation * send consultant to identify the causes and the necessity of technology change and provide technical assistance * in case justified: request ExCom for the approval of technology change	* ensure full counterpart participation in project preparation * send consultant to identify the causes and the necessity of technology change and provide technical assistance * in case justified: request ExCom for the approval of technology change	
UNDP			Arranged study tours to help with technology selection. Re-specify equipment that meets new technology requirements.	Abide by ExCom decisions requiring formal notification for technology change. Spend more time during project preparation stage to explore technology options.	
UNDP		Enterprise refrained from implementing their projects until government regulations had been enacted	More coordination between NOU and agency to be sure legislation encourages conversion.	More coordination between NOU and agency to be sure legislation encourages conversion.	
UNIDO			* follow-up with government * inform ExCom if necessary	* follow-up with government * inform ExCom if necessary	
UNDP		Enterprise refrained from implementing their projects until their competitors' projects had been approved		More coordination within sectors to be sure competitors are converted at approximately the same time -- local consultant's role?	
UNIDO			* Pressure on counterpart through the government * IOC has always been a good incentive	* get commitment letter from counterpart in advance endorsed by the government	
UNDP		Time to deplete inventory of CFC stocks	Maintained contact with enterprise to track stock levels of CFC-containing equipment and project conversion date.	Arrange some kind of "buy-back" programme if the quantity is significant, and the only impediment remaining to project completion.	
UNDP		Could not implement selected technology in existing location	Relocated and built new plant	Review suitability of location for new technology and obtain permits or pre-approvals during project preparation. If relocation is necessary, build into project timeline	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Enterprise change scope of equipment supply	UNOPS encouraged the enterprise to resolve technical issues with supplier swiftly	Require project completion based on only the project elements. Additional scope allowed only if it does not impact timeframe.	
UNDP		Enterprise disagreement with supplier selection	Arranged technical exchange between supplier and enterprise. In some cases, allowed alternative supplier selection with enterprise accepting responsibility in case of non-performance.	Clarify procedures allowing enterprise selection of contractor if in conflict with recommendation. Elaborate enterprise responsibilities: financial, performance, timing.	
UNDP	Technical Reasons	Equipment order backlogs	Maintained contact with suppliers to try to expedite delivery	Keep updated supplier database with history of delivery problems, resolution status and current backlog issues; use as qualifying conditions in awarding contracts.	
UNIDO			* put pressure on supplier * identify reliable suppliers	* put pressure on supplier * identify reliable suppliers	
World Bank		Time needed to repair equipment not functioning properly, and unavailability of the alternative substance, generally LCD.	Because of national execution, the WB could not step in and directly address this issue but instead tried to facilitate dialogue, meetings and training workshops between suppliers and beneficiaries. Ensuring that all requirements, including training and after-sales service, are in the bidding documents is also an approach taken by the Bank's FI to avoid problems downstream with technology and equipment.	Same. In addition, alternative substances are now more readily available in most countries.	Not a direct link
UNIDO			* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	
UNDP			Repairs obtained through the UNOPS transportation insurance program in one instance. Where problem was communication by enterprise, UNOPS and agency maintained communications between enterprise and supplier to help resolve issues. Worked with supplier to provide repairs, beyond one year warranty.	Review transportation insurance policy and streamline procedures if possible to prevent future delays. More care should be taken during equipment specification to ensure the properly designed equipment is requested (mixhead configuration, power requirements, hose lengths). Keep updated supplier database with history of problems encountered and resolution status; use as qualifying conditions in awarding contracts.	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Unavailability of the alternative substance, generally LCD.	Work with suppliers to make technology available.	Require statement of local availability of selected technology from at least one supplier for project approval.	
			* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	
World Bank		Bidding process resulted in higher costs	This is related to counterpart funding above (when contingency was not sufficient to cover the difference in costs).	N/a	
UNDP			Rebid, using revised specifications if necessary. Revamp scope of supply. Negotiate with low bidder to reduce price in some cases.	Use prior experience for budgeting. If specifying additional equipment beyond the basic model, request as options so that the cost impacts can be analyzed independently.	
UNIDO			* re-bidding * reduction of scope of supply and requesting co-financing	* re-bidding * reduction of scope of supply and requesting co-financing	
UNDP		Inability to reallocate funds among a project's budget components		Use of performance agreements with flexibility clauses allowing reallocation of funds, provided project objectives are met.	
World Bank		Difficulty of obtaining agreements on the transfer of technology	This was a problem in earlier days of project implementation, in particular in China. The Government, FI and the WB worked with the client to try to find alternative technology suppliers. In some cases, the enterprises had to settle on technology that was not their first choice.	Not an issue at the moment for WB projects.	N/A
UNDP			Use consultants to coordinate with suppliers in negotiating acceptable technology transfer agreements.	Use consultants to coordinate with suppliers in negotiating acceptable technology transfer agreements.	
UNIDO			* identify other suppliers and/or independent consultancy companies to assist in developing technology	* identify other suppliers and/or independent consultancy companies to assist in developing technology	
UNDP	Government	Staggered implementation schedules imposed by Governments to prevent market distortions	Continuous consultation with national stakeholders.	Use of performance agreements with flexibility clauses allowing reallocation of funds, provided project objectives are met.	
UNIDO			* follow-up with government	* follow-up with government	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
World Bank		Lack of the required pre-conditions for project implementation	As multi-year projects proceed, there are new reasons for implementation delays - implementation is now in the hands of the NOU/PMU. Delays have been due to extra lead time needed to establish the institutional framework to lead project implementation (setting up implementation arrangements with other government agencies, hiring of project management staff and other consultants, preparation of sub-project proposals within the various sectors, procurement, and financial management). Some of these delays were avoided by early dialogue with all relevant agencies and stakeholders in the country. During the preparation of the NCPPs and sector plans, various government agencies were active in contributing to development of plans and some formalized cooperation by preparing and signing memoranda of understanding. Decision-making authorities were also engaged early on to secure commitment that would last throughout implementation. The WB has facilitated the exchange of experiences and ideas by convening reg	Prevention of implementation delays in the future in sector and national ODS phaseout plans will require careful monitoring to detect any potential problems and identify any needed changes in implementation; ongoing coordination of efforts; and, attention to the timing of multiple, related initiatives (for example, in the servicing sector where policy measures and training programs are in place by the time equipment is provided to beneficiaries and public awareness has been undertaken to target appropriate stakeholders). Because there is a range of actors involved in implementation of these more complex projects, it is critical that there is clear delineation of responsibilities within the country (between Government agencies) as well as between implementing agencies to avoid delays. Delays can also be avoided by initiating policy and regulatory components in parallel with project preparation for countries that are embarking on new sector or national plans. Efforts should be made during the preparatory stage	Particularly relevant where countries are in the early stages of developing their regulatory frameworks. If there is an import control system in place, however, traditional delays in project implementation might have less impact on country compliance in the short-term. The challenge will be in the near future when ODS consumption decreases in parallel to country reduction targets because the margin of error will also decrease. At that time, it will be critical that not only regulatory measures are in place but that the demand has been successfully curtailed through the implementation of project activities under NCPPs and sector plans.
UNIDO			* follow-up with government	* follow-up with government	
World Bank		Slow implementation by the NOU.	See Lack of required pre-conditions.	See Lack of required pre-conditions.	
UNDP		Lack of the required pre-conditions for project implementation	Work with local government and agency personnel to clear equipment from customs.	Establish clear duty-free import procedures in each country before project implementations begin, and be sure all agencies/involved parties are aware of procedures.	
UNDP		Slow implementation by the NOU.	Await restructuring of NOU after departure of responsible officer.	Continual monitoring of NOU structures and effectiveness to assure functionality at all times.	
UNIDO			* use network meetings * communication with high-level officials * if no success, request ExCom intervention	* use network meetings * communication with high-level officials * if no success, request ExCom intervention	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Difficulty obtaining permits for new technology (flammable) from local government	Obtained assistance from NOU in getting permit issued	Obtain permitting requirements a time of project preparation. If necessary, use additional consultant to facilitate permit issuance	
World Bank	External	Market and/or economic conditions in the country	Market forces were a major cause of delay in E. Asia and Latin America. Some beneficiaries in ongoing projects are still trying to recover from difficulties in the late 1990s. This is a cause that the Bank could do little to control, however, the introduction of sector and national plans where policy measures are put into place in parallel to investment activities, has had a major impact in controlling and influencing the market.	The Bank believes that comprehensive approaches that integrate policy/regulatory measures are the most effective in controlling market forces that are contrary to the objectives of the MP and MLF.	Not a direct link for countries with import controls in place and/or implementing national and sector ODS phaseout plans.
UNIDO			* inform the government for lobbying to modify regulations (eg ban of second hand goods import, tariff reduction of materials etc.)	* collaboration with non-A5 countries on supply control of ODS and second-hand appliance export	
UNDP			In some cases, no action was deemed necessary as the enterprise was clearly committed to project completion.	Unsure what actions we could take to prevent market and economic conditions from affecting project implementation.	
UNDP		Weather/natural disaster/epidemic	Rescheduled workshops as quickly as possible Enterprises worked on implementation despite limitation on consultant/agency travel during SARS epidemic	Unsure what actions we could take to prevent unpredictable weather/natural disaster or epidemics from affecting project implementation.	
UNDP		War/civil unrest	Identify new recipients to replace those who disappeared during civil war	Unsure what actions we could take to prevent war and civil unrest from affecting project implementation. If war is imminent, delay or denial of project approval is prudent, but when civil unrest strikes during implementation, it is difficult to control the impacts.	
World Bank	ExCom Decisions	Decision on disallowing the disbursement of Fund resources for duties	Most countries have accepted to grant duty waivers, however, there has been a case or two where the countries insisted on granting waivers on a case-by-case basis. In these cases, the WB has continuously raised the issue with senior government officials during missions.	Most countries have accepted to grant duty waivers, however, there has been a case or two where the countries insisted on granting waivers on a case-by-case basis. In these cases, the WB has continuously raised the issue with senior government officials during missions.	Not directly linked to compliance if kept to a handful of cases.

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNIDO			* request NOU to fulfill conditions * if no success, inform Secretariat and ExCom	* request NOU to fulfill conditions * if no success, inform Secretariat and ExCom	
UNDP			Work with local governments to establish duty-free import procedures.	If duty-free arrangements are not yet made, assure the procedures are in place and communicated to appropriate people before beginning project implementation.	
World Bank		Baseline equipment disposal and providing satisfactory data for PCRs.	Equipment disposal is one of three requirements for project completion. Delays in completing this step have been due to the enterprises not understanding early on that this was a requirement, the difficulty the enterprises had with relinquishing an "asset" despite their commitments, technical problems with the new equipment or poor product quality, or because the Government and/or FI could not travel to the site in a timely manner to witness/certify destruction. The WB has encouraged its FIs to include equipment disposal requirements directly in SGAs. FIs also have withheld IOC until destruction is completed. In other cases, the enterprise agrees to destroy components of its baseline operations directly utilized with ODS, but has kept other baseline components for new operations (motors, tanks, etc.).	Equipment disposal is one of three requirements for project completion. Delays in completing this step have been due to the enterprises not understanding early on that this was a requirement, the difficulty the enterprises had with relinquishing an "asset" despite their commitments, technical problems with the new equipment or poor product quality, or because the Government and/or FI could not travel to the site in a timely manner to witness/certify destruction. The WB has encouraged its FIs to include equipment disposal requirements directly in SGAs. FIs also have withheld IOC until destruction is completed. In other cases, the enterprise agrees to destroy components of its baseline operations directly utilized with ODS, but has kept other baseline components for new operations (motors, tanks, etc.).	This is less of a problem in terms of sustainable phaseout because of national and sector ODS phaseout plans which involve regulatory and monitoring components.
