

**PROGRAMA DE REFORMAS Y DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS ARGENTINOS**

**(AR-0250)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**PRESTATARIO Y  
GARANTE:** La Nación Argentina

**ORGANISMO  
EJECUTOR:** Ministerio del Interior

|                        |               |                         |
|------------------------|---------------|-------------------------|
| <b>MONTO Y FUENTE:</b> | BID (CO):     | US\$250 millones        |
|                        | Aporte local: | <u>US\$250 millones</u> |
|                        | Total:        | US\$500 millones        |

|  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
| <b>PLAZOS Y<br/>CONDICIONES<br/>FINANCIERAS:</b> | Plazo de amortización:   | 20 años   |
|  | Período de gracia:       | 5 años  |
|  | Período de desembolso:   | 5 años  |
|  | Tipo de interés:         | variable  |
|  | Inspección y vigilancia: | 1%  |
|  | Comisión de crédito:     | 0,75%   |
|  | Moneda:                  | Dólares de los EE.UU.,<br>provenientes de la<br>facilidad unimonetaria. |

**OBJETIVOS:** El objetivo principal del Programa es crear las condiciones institucionales para el desarrollo autosostenido de los municipios argentinos. Los objetivos específicos del Programa incluyen: (i) promover el equilibrio fiscal sostenible de los municipios, mediante el aumento de su nivel de ingresos, la reducción y mejor control de los gastos, y la implantación de sistemas de administración financiera integrados; (ii) aumentar la eficiencia en la prestación de servicios públicos urbanos y sociales locales, mejorando su gestión; (iii) modernizar los sistemas internos de administración municipal y capacitar los recursos humanos municipales; y (iv) apoyar la creación de mecanismos financieros que permitan a los municipios acceder a los recursos del mercado de capitales, con miras a la captación de recursos de mediano y largo plazo para el financiamiento de proyectos de inversión.

**DESCRIPCIÓN:** El Programa estará basado en la negociación de acuerdos con los municipios participantes para la adopción de metas de ajuste fiscal, la realización de

reformas institucionales y el financiamiento de inversiones. El Programa estará abierto a cualquier municipio del país que esté dispuesto a llevar a cabo reformas institucionales y de modernización de gestión apoyadas por el Programa. Estas reformas estarán explicitadas en Planes de Reforma e Inversión (PRIs), que serán acordados como condición para la participación de los municipios en el Programa y cuyas metas serán verificadas anualmente. Una vez acordadas las metas, el programa financiará los siguientes componentes:

1. Componente de reformas municipales (US\$200 millones). Apoyará la implantación de reformas de los instrumentos de administración y de gestión, municipales, concentrados en los sectores de (i) Administración Financiera y Tributaria; y (ii) Gestión Interna y Eficiencia de Servicios Públicos.

2. Componente de inversiones (US\$277 millones). Financiará proyectos de inversión de los siguientes sectores: (i) vialidad urbana; (ii) desagües pluviales, defensa contra erosión e inundaciones; (iii) servicios sociales, como puestos de salud, jardines de infantes, hogares de tercera edad etc.; (iv) servicios urbanos, como recolección y disposición de residuos sólidos, alumbrado público, parques, áreas verdes, y de recreación entre otras.

3. Componente de Financiamiento Privado Municipal (US\$2 millones). El Programa apoyará la creación de un mecanismo que facilite el acceso de los municipios ya reformados a recursos de largo plazo del sector privado. Se estudia el establecimiento de un esquema de intermediación financiera con la capacidad de captar fondos de largo plazo en el mercado, con los cuales se puedan financiar proyectos municipales, en forma sostenible.

**ROL DEL PROYECTO  
EN LA ESTRATEGIA  
DEL BANCO DE PAÍS  
Y DE SECTOR:**

La estrategia operativa del Banco en Argentina se enmarca en las siguientes tres áreas básicas: (i) reducción de pobreza y elevación de calidad de vida de la población vía provisión de empleo y aumento de la cobertura de servicios básicos; (ii) elevación de productividad y competitividad de la producción nacional; y (iii) profundización y consolidación de la modernización del Estado y su extensión a las provincias y municipios.

El presente Programa es compatible con la estrategia anteriormente descrita, ya que apoya la implantación de reformas tributarias, financieras e institucionales, con miras a asegurar la sustentabilidad fiscal y

financiera de los municipios, así como un nivel adecuado en la cobertura y calidad de los servicios que ellos prestan.

**REVISIÓN DE MEDIO  
AMBIENTE Y  
ASPECTOS SOCIALES:**

El Organismo Ejecutor preparó una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) y procedimientos de Control Ambiental del Programa. La ejecución del Programa mejorará el balance ambiental de cada municipio. Los impactos ambientales negativos de los proyectos de inversión que podrán ocurrir durante el período de obras y durante el período de operación son de baja magnitud y mitigables. Los procedimientos de evaluación y manejo ambiental de los proyectos incluidos en el Reglamento Operativo del Programa, aseguran la calidad ambiental del mismo. (párrafos 4.13 al 4.16).

**BENEFICIOS:**

El principal beneficio del Programa será dado por la generación de recursos propios municipales adicionales y el uso más eficiente de los mismos, los cuales resultarán de la implantación de los proyectos de reforma. El Programa favorecerá, asimismo, una mejor disciplina en el proceso de asignación de inversiones, debido a la adopción de prácticas de evaluación que prioricen los proyectos de inversión en función de su viabilidad integral (técnica, financiera, económica y ambiental). Los beneficios económicos directos del Programa corresponderán a aquellos que resulten de los proyectos de inversión que el mismo financie.

**RIESGOS:**

Los riesgos potenciales del Programa están asociados a las posibles demoras en la implantación de reformas institucionales, a causa de las nuevas legislaciones que algunas de ellas requieran y de los cambios administrativos internos que su implantación demande. La mejor forma de minimizar estos riesgos es incorporar al Programa incentivos que motiven a los gobiernos municipales a adoptar medidas importantes de cambio, tales como la perspectiva de la reprogramación de sus pasivos, como condición previa al financiamiento de inversiones prioritarias. Además, se contará con la actuación proactiva de la Unidad Ejecutora Central (UEC), en coordinación con las provincias, en la activación de trámites, agilización de procesos y logro de consensos a nivel local.

Los ajustes de los instrumentos tributarios de acuerdo a los lineamientos del Pacto Federal Fiscal, a su vez, podrían disminuir el nivel de ingresos propios de los municipios. Esta situación sería mitigada con los proyectos de fortalecimiento de las

administraciones tributarias, que generarían mejores rendimientos impositivos, y por la adopción de mecanismos de coparticipación para compensar eventuales pérdidas, conforme lo establece el propio Pacto Federal Fiscal.

**CLÁUSULAS  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

**Condiciones Previas al Primer Desembolso:** (i) la designación de la UEC como unidad responsable de la ejecución del Programa, complementándola con los recursos humanos y financieros necesarios para asegurar una ejecución adecuada del Programa (pár. 3.5); (ii) la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (pár. 3.29); (iii) la presentación, a satisfacción del Banco, del modelo definitivo de PRI (pár. 3.29); (iv) la firma de quince (15) Contratos Subsidiarios de Préstamo (CSPs) entre el Prestatario y los Municipios elegibles para participar en el Programa (pár. 3.29); y (v) la habilitación de la cuenta especial con el Agente Financiero para recibir los desembolsos del Programa (pár. 3.29).

**Otras Condiciones Especiales:** (i) a los seis (6) meses de la fecha de vigencia del contrato de Préstamo, el Organismo Ejecutor deberá demostrar que ha contratado, a satisfacción del Banco, un número suficiente de firmas consultoras para llevar a cabo la supervisión de los proyectos de reforma relacionados con las operaciones previstas para el primer año de ejecución del Programa (pár.3.7); (ii) a los noventa (90) días de la fecha de vigencia del Contrato de Préstamo, el Organismo Ejecutor deberá presentar evidencia de haber distribuido una copia del Reglamento Operativo del Programa y suministrado otras informaciones pertinentes a todos los municipios del país (pár. 3.30); y (iii) como condición de desembolso para el componente de financiamiento privado municipal, el Organismo Ejecutor deberá presentar, a satisfacción del Banco, los términos de referencia de los estudios a contratarse (pár. 3.30).

**FOCALIZACION EN LA  
POBREZA Y  
CLASIFICACIÓN DEL  
SECTOR SOCIAL:**

Dado que este proyecto beneficiará a la población de Argentina como un todo sin sesgo a ningún grupo específico y conforme a lo estipulado en el documento de la Octava Reposición de Recursos (AB-1704, párrafos 2.13 y 2.15), se ha determinado que el Programa propuesto no cumple con las características de un programa dirigido a esencialmente a las poblaciones pobres, ni puede clasificar dentro de la categoría de reducción de pobreza.

**EXCEPCIONES A LA** Ninguna.  
**POLÍTICA DEL**  
**BANCO:**

**ADQUISICIONES:** Conforme las políticas del Banco, cuando se utilicen recursos del financiamiento y la entidad contratante sea del sector público, se utilizará el procedimiento de licitación pública internacional para la contratación de obras cuyos montos sean iguales o superiores a US\$5 millones, y para la adquisición de bienes cuyos montos sea iguales o superiores a US\$350 mil. La Representación del banco en Argentina llevará a cabo revisiones ex-post por muestreo en los casos de contratación de obras por valores inferiores a US\$3 millones y de adquisiciones de bienes por valores inferiores a US\$350 mil, revisando de forma ex-ante cada uno de los pasos del proceso de contratación y/o adquisición en que la UEC intervenga por primera vez.

Conforme las Políticas del Banco, cuando se contraten servicios de consultoría por montos superiores a US\$200 mil se utilizará el procedimiento de licitación pública internacional. La supervisión por parte de la Representación del Banco de la contratación de servicios de consultoría por debajo del equivalente a US\$200 mil para firmas consultoras y US\$50 mil para expertos individuales se llevará a cabo en forma ex-post por muestreo. Sin embargo, el Banco revisará de forma ex-ante cada uno de los pasos del proceso de contratación en que la UEC intervenga por primera vez.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. El sector público municipal

#### 1. Introducción

- 1.1 Argentina posee una estructura territorial de gobierno basada en un estado federal, 23 estados provinciales, una ciudad autónoma (Buenos Aires), 1.123 municipios y 800 comunas <sup>1/</sup>. La autoridad del gobierno federal proviene por delegación expresa de las provincias, quienes a su vez son autónomas para estructurar su régimen municipal. Los municipios constituyen la estructura de gobierno subprovincial, con jurisdicción territorial. El gobierno municipal está compuesto por un órgano deliberativo y un ejecutivo, y tanto los intendentes municipales como los concejales son elegidos cada cuatro años.
- 1.2 La población del país (32,6 millones de habitantes) en una gran proporción (87%) se considera urbana. La población de los 1.123 municipios se distribuye como se muestra en el Cuadro I-1.
- 1.3 Este patrón de distribución de población indica una gran diversidad de situaciones económicas y sociales, así como condiciones muy diversas de capacidades técnicas y de gestión pública. Sin embargo, el país se encuentra en un proceso firme y progresivo de descentralización, lo que produce un desafío importante para las autoridades, en el sentido de implementar mecanismos de asistencia técnica y financiera que aseguren patrones adecuados de servicios sociales y urbanos para toda la población.

| Cuadro I-1: Distribución de la Población |                        |                  |
|--|------------------------|------------------|
| Rangos de Tamaño                         | Municipios<br>(número) | Población<br>(%) |
| Menos de 10 mil                          | 753                    | 13,7             |
| De 10 mil a 250 mil                      | 345                    | 43,0             |
| Más de 250 mil                           | 24                     | 34,3             |
| Buenos Aires                             | 1                      | 9,0              |
| Total                                    | 1.123                  | 100,0            |

#### 2. Descentralización fiscal

- 1.4 En el período 1994-1997, las provincias y los municipios ejecutaron el 50% del gasto público del país (40% y 10% respectivamente). Si se toma en cuenta que para el conjunto de los gobiernos subnacionales de latinoamérica este porcentaje es en promedio menor a 15%, Argentina puede considerarse en la región como un país altamente descentralizado. Esta descentralización es aún más evidente en relación a la ejecución del gasto social, ya que las provincias y los municipios son responsables en conjunto por el 80% de este gasto en el país, en una proporción de 63% y 17% respectivamente.

---

<sup>1/</sup> Una comuna, en términos generales, es una unidad jurisdiccional con población hasta de 10 mil habitantes y son dependientes directamente de las provincias.

1.5 Las responsabilidades por la recaudación tributaria, sin embargo, presentan un menor grado de descentralización: las provincias y los municipios recaudan el equivalente al 25% de los impuestos del país, en una proporción del 20% y 5% respectivamente. Este desfase entre las competencias por ingresos y gastos genera una compleja estructura de funciones y recursos compartidos, basado en un esquema de transferencias intergubernamentales y coparticipaciones tributarias, variable de provincia a provincia (ver cuadro I-2). Así, a la par del esquema de transferencias del gobierno federal para las provincias 2/, existen regímenes variables de coparticipación entre éstas y sus respectivos municipios. Sin embargo, la falta de correspondencia fiscal entre las responsabilidades de gasto y las potestades tributarias es particularmente marcada a nivel municipal, si se considera que casi la totalidad de municipios sólo tienen facultades para el cobro de tasas y contribuciones por mejoras, y reciben parte de la recaudación de impuestos nacionales y provinciales (ver Cuadro I-3). En adición, el bajo rendimiento de muchas tasas administradas por los municipios no guarda proporción con su costo de administración.

**Cuadro I-2: Transferencias Provinciales hacia los Municipios: el caso de la Provincia de Mendoza**

La masa coparticipable de recursos de jurisdicción federal y provincial que se transfiere hacia los municipios se forma de acuerdo al siguiente esquema:

(1) *Distribución primaria:* El 14% de la recaudación obtenida por la Nación producto del IVA, del impuesto a las ganancias, a los combustibles, y de otros impuestos federales se destina a los municipios al igual que el 14% de los ingresos tributarios provinciales por concepto del impuesto a los ingresos brutos, del impuesto inmobiliario, y del impuesto a los sellos. Adicionalmente, los municipios reciben el 70% de los ingresos que perciben las provincias por el impuesto automotor y el 12% de las regalías provinciales petroleras, uraníferas, hidroeléctricas y gasíferas. En paralelo, diversas provincias, como la Provincia de Mendoza, crearon fondos redistributivos para compensar las diferencias de desarrollo entre los municipios.

(2) *Distribución secundaria:* En el caso de la Provincia de Mendoza la masa coparticipable descrita en (1) se distribuye entre los municipios de la siguiente forma: (i) 25% en igual proporción a todos los municipios; (ii) 65% en proporción directa al total de la población de cada municipio; y, (iii) 10% de acuerdo a un coeficiente de equilibrio de desarrollo regional.

1.6 El esquema de coparticipaciones afecta en particular a los sectores de gasto en los cuales los tres niveles de gobierno comparten responsabilidades, como es el caso de la educación. De la misma forma, este esquema afecta críticamente el nivel de recursos municipales, al incluir como parte de los fondos coparticipados una fracción de la recaudación de tributos como el impuesto inmobiliario que, de acuerdo con las responsabilidades de gasto de los municipios, deberían estar íntegramente bajo su jurisdicción.

---

2/ Son objeto de la coparticipación con las provincias, los siguientes impuestos federales: el IVA (80% de la recaudación total), el Impuesto de las Ganancias (64%), Impuestos a los Combustibles y otros impuestos menores. Para 1998 se calcula que la coparticipación neta al conjunto de gobiernos provinciales equivaldrá al 57% del total de estos impuestos federales. De cualquier forma, desde 1994, el Gobierno Nacional garantiza un piso de Ar\$740 millones por mes a cada provincia, y la transferencia real de fondos es automática diariamente.

- 1.7 Es importante observar que esta estructura genera una situación en la cual la capacidad de autofinanciamiento es limitada. Así, en el período 1994-1997 los municipios financiaron en promedio el 52% de su gasto total con recursos propios y el resto con transferencias de recursos - principalmente coparticipaciones - desde otros niveles de gobierno, mientras que las provincias financiaron sólo el 45%. La asignación de responsabilidades de los tres niveles de gobierno en la ejecución del gasto público y de las competencias tributarias se presenta en el Cuadro I-3:

| Cuadro I-3: Responsabilidades Gubernamentales por Niveles de Gobierno  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| A. Responsabilidades de Ejecución de Gasto y Principales Funciones   |   |   |  |
| Nación   | Nación y Provincias   | Provincias y Municipios   | Municipios   |
| Defensa<br>Relaciones<br>Exteriores<br>Carreteras<br>Regulación Comercio   | Desarrollo Económico<br>Educación Superior<br>Justicia y Seguridad Social<br>Infraestructura Regional<br>Vivienda | Educación Básica<br>Educación Polimodal<br>Salud<br>Saneamiento<br>Carreteras<br>Defensa Civil                    | Vialidad Urbana<br>Aseo Urbano<br>Alumbrado Público<br>Drenajes<br>Áreas Verdes<br>Ordenamiento Urbano |
| B. Competencias Tributarias  |   |   |  |
| Nación   | Provincias  | Municipios  |  |
| Impuesto Al Valor Agregado<br>Seguridad Social<br>Impuestos a la Renta<br>Combustibles<br>Comercio Exterior<br>Consumos Específicos<br>Bienes Personales | Ingresos Brutos<br>Inmobiliario 1/<br>Sellos<br>Patentes Automotores<br>Nómina Salarial                           | Tasas por Prestaciones de Servicios<br>Alumbrado, Barrido y Limpieza<br>Cementerios<br>Contribuciones por Mejoras |  |

1/ En algunas provincias el impuesto inmobiliario y las patentes sobre automotores son recaudados por los municipios.

### 3. Situación fiscal reciente

- 1.8 Entre 1994 y 1997 el sector público municipal muestra un déficit fiscal creciente como resultado de un ritmo de crecimiento del gasto (3,0%) mayor que el de los ingresos (2,5%). En 1995 - año de una fuerte recesión económica en Argentina - el sector registró un superávit fiscal, asociado a la combinación de una marcada reducción del nivel de gasto y de recaudación propia, y parcialmente compensada por un aumento de transferencias no sistemáticas de recursos del gobierno central y del servicio de su deuda. Durante los dos años siguientes, es la rápida expansión del gasto municipal y la lenta recuperación del nivel de recaudación propia, eliminan la situación transitoria de superávit (US\$60 millones) y dan como resultado un nivel de déficit dos veces mayor (US\$125 millones).



| Cuadro I-4: Ingresos y gastos del sector público municipal<br>(millones de pesos) |       |       |       |       |                                  |
|---|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|
| Concepto  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | Variación<br>Anual<br>(promedio) |
| <b>Ingresos Totales:</b>  | 6.493 | 6.367 | 6.519 | 7.002 | 2,5%                             |
| Recaudación propia  | 3.261 | 3.026 | 3.245 | 3.227 | (0,3%)                           |
| Transferencias  | 3.232 | 3.341 | 3.274 | 3.775 | 5,3%                             |
| <b>Erogaciones Totales:</b>   | 6.519 | 6.307 | 6.579 | 7.127 | 3,0%                             |
| Administración  | 2.302 | 2.247 | 2.354 | 2.533 | 3,2%                             |
| Servicios Sociales  | 3.534 | 3.410 | 3.541 | 3.854 | 2,9%                             |
| Servicios Económicos  | 656   | 607   | 638   | 691   | 1,7%                             |
| Deuda Pública (Intereses)   | 27    | 43    | 46    | 49    | 21,9%                            |
| <b>Superávit (Déficit)</b>  | (26)  | 60    | (60)  | (125) | 68,8%                            |
| <b>Memorándum:<sup>1/</sup></b>   |       |       |       |       |                                  |
| Ahorro corriente/recursos propios   | 10,5% | 5,1%  | 7,7%  | 9,0%  | -                                |
| Deuda consolidada/recursos propios  | n.d.  | 25,9% | 23,2% | 23,5% | -                                |
| Servicio deuda/recursos propios<br>(interés y principal)                          | n.d.  | 8,7%  | 8,9%  | 12,1% | -                                |

1/ Indicadores seleccionados para una muestra representativa de 480 municipios.

1.9 Con relación a los componentes del gasto, el aumento del gasto en administración es el rubro que mayor incidencia tuvo en el crecimiento de las erogaciones totales municipales. Este aumento, a su vez, se debió al crecimiento del gasto salarial (6%) combinado con una expansión del empleo en el sector público municipal (2%). El crecimiento del gasto salarial, por su parte, resultó de un aumento de las partidas que reflejan las cargas sociales de seguridad social (aportes jubilatorios) y obra social, las cuales pasaron a ser descontadas directamente de los fondos de coparticipación que reciben los municipios.

1.10 Ante una tendencia de gasto creciente y de baja capacidad de recaudación, los municipios procedieron a tomar varias medidas a los efectos de controlar sus saldos deficitarios, tales como: (i) contratación de préstamos en la banca privada a plazos cortos con tasas de mercado elevadas, en muchos casos de hasta 24% anual; (ii) atrasos en el pago a proveedores; (iii) creación de nuevos tributos; y (iv) incremento de precios y tarifas de servicios públicos. Estas medidas, en la medida que no han sido transitorias, han acabado por crear algunas dificultades financieras a los municipios, y por ende brechas fiscales no fáciles de solucionar, especialmente tomando en cuenta su bajo nivel de generación de ahorro corriente como muestra el Cuadro I-4.

#### 4. Situación de la deuda

1.11 A finales de 1997, el nivel estimado de la deuda de una muestra representativa de 480 municipios del país ascendía a US\$913,8 millones, monto equivalente al 33,6% de sus recursos anuales (23,5% es deuda consolidada y 10,1% es deuda flotante). Este monto, se

compara favorablemente con la situación de las provincias, en donde 14 de las 23 provincias tenían, en ese mismo año, un nivel de deuda mayor al 50% de su gasto anual. No obstante, dada su alta composición de corto plazo (45,3% de hasta un año), este nivel de deuda ha tenido consecuencias fiscales negativas para los municipios, tales como la afectación creciente de sus coparticipaciones, la necesidad de refinanciamientos de corto plazo y el creciente costo del servicio de la deuda que éste genera.

- 1.12 Con respecto al tipo de acreedor y plazo, la composición de la deuda para esta muestra de municipios, es como sigue: (a) 80% corresponde a deuda documentada, de la cual: (i) el 43% es con organismos públicos (vgr. pagos atrasados de tarifas a empresas públicas y de los aportes jubilatorios y sociales), con una composición por partes iguales de corto (1 año) y mediano plazo (10 años); y (ii) el 57% con entidades privadas, dividida principalmente entre bancos (predomina mediano plazo) y empresas (predomina corto plazo); y (b) 20% corresponde a deuda no documentada y sin plazos de refinanciación tanto privada como pública, como sería el caso de pagos atrasados a proveedores y de salarios. En términos de plazos, para el conjunto de municipios la distribución de la deuda total es como sigue: (i) 43% de hasta 1 año; (ii) 14% de hasta 5 años; (iii) 32% de hasta 10 años; y (iv) 11% de más de 10 años.
- 1.13 Por lo que se refiere a la distribución de la deuda por plazo y tamaño de municipio, los municipios pequeños y de tamaño medio de la muestra - aquellos de hasta 100 mil habitantes - son los que concentran aproximadamente el 70% de la deuda total municipal, y el 80% y 92% de la deuda municipal de corto plazo y mediano plazo, respectivamente. El Cuadro I-5 ilustra mejor como se distribuye la deuda según plazos y el tamaño de municipio.

| Cuadro I-5: Distribución de la deuda por plazo y tamaño de municipio, 1997 |                |        |         |                   |
|--|----------------|--------|---------|-------------------|
| TAMAÑO   | HASTA<br>1 AÑO | 5 AÑOS | 10 AÑOS | MÁS DE<br>10 AÑOS |
| Hasta 10.000   | 84%            | 92%    | 80%     | 87%               |
| 10.001 a 50.000  |                |        |         |                   |
| 50.001 a 100.000   |                |        |         |                   |
| 100.001 a 150.000  | 16%            | 8%     | 20%     | 13%               |
| 150.001 a 250.000  |                |        |         |                   |
| Más de 250.000   |                |        |         |                   |
| TOTAL  | 100%           | 100%   | 100%    | 100%              |

- 1.14 Con respecto a la distribución de la deuda promedio total por tamaño de municipio, ella muestra en forma consistente un patrón de valor creciente hasta el grupo de municipios de 250 mil habitantes. Esta relación de proporcionalidad se invierte entre los grupos de

municipios tamaño intermedio (10 mil a 150 mil habitantes) cuando se comparan los valores extremos de deuda per cápita (entre Ar\$288 y Ar\$70), como muestra el Cuadro I-6.

| Cuadro I-6: Deuda promedio por tamaño de municipio, 1997 |                           |                       |
|--|---------------------------|-----------------------|
| TAMAÑO<br>(No. de habitantes)                            | TOTAL<br>(miles de pesos) | PER CAPITA<br>(pesos) |
| Hasta 10.000   | 500                       | Hasta 53,7            |
| 10.001 a 50.000  | 2.900                     | 288 a 58              |
| 50.001 a 100.000   | 7.000                     | 140 a 70              |
| 100.001 a 150.000  | 10.500                    | 105 a 70              |
| 150.001 a 250.000  | 25.600                    | 171 a 103             |
| Más de 250.000   | 15.900                    | 64 o menos            |

- 1.15 La conclusión que se saca es que la situación de endeudamiento de los municipios de hasta 100 mil habitantes es más crítica que en los municipios de mayor población. El dimensionamiento del programa ha tomado en cuenta esta situación y ha estimado que el 68% del financiamiento total sería absorbido por municipios con un tamaño de hasta 100 mil habitantes (ver Capítulo IV). Asimismo, esta posibilidad se apoya en el hecho de que en un universo de 147 municipios del país que han manifestado un serio interés por participar en el Programa, 134 (91%) municipios tienen una población de hasta 100 mil habitantes.

#### 5. Principales problemas institucionales y de gestión municipal

- 1.16 Los municipios argentinos enfrentan diversos problemas en tres áreas principales: (i) gestión administrativa, organización y planeamiento; (ii) gestión de ingresos; y (iii) administración financiera. El Cuadro I-7 resume los principales problemas en estas áreas de una muestra representativa de 480 municipios:

##### a. Problemas de gestión administrativa, organización, y planeamiento

- 1.17 El modelo de gestión administrativa de los municipios presenta deficiencias relacionadas con sus procedimientos administrativos internos (por ejemplo, los procesos de licitación o trámites rutinarios para solicitar permisos de edificaciones y habilitaciones de negocios resultan innecesariamente largos y complejos). Estas deficiencias son generadas en gran medida por la carencia de estructuras de organización adecuadas compatibles con las funciones que a cada unidad organizacional de los municipios le corresponde desempeñar. Se estima que cerca del 75% de los municipios carecen de manuales de organización y funciones, y que un porcentaje incluso mayor no ha validado con sus Consejos

Cuadro I-7: Principales Problemas Institucionales de los Municipios

1. Gestión Administrativa, Organización y Planeamiento:

- El 80% de los municipios carecen de organigramas oficiales actualizados. Algunos municipios han efectuado actualizaciones, pero éstas no han sido refrendadas por sus Consejos Deliberantes.
- El 75% de los municipios no disponen de manuales de organización, funciones y procedimientos, y sus plantas de personal no tienen una asignación específica de funciones y responsabilidades.
- Los sistemas de control interno del 66% de los municipios se encuentran desactualizados, siendo los Tribunales de Cuentas Provinciales los que ejercen parcialmente las funciones de control.
- El 90% de los municipios no dispone de planes estratégicos, directores de obras, u otros medios de planificación formalmente implantados.
- La gestión de recursos humanos del 100% de municipios no incorpora elementos de promoción en base a méritos ni acciones de capacitación sistemáticas.
- Los sistemas de información en el 80% de los municipios no se encuentran integrados y carecen de mecanismos de seguridad.

2. Gestión de Ingresos:

- El 90% de los sistemas tributarios municipales presenta una gran diversidad de tributos lo cual dificulta su recaudación. En adición, algunas reglamentaciones y bases gravables municipales no se encuentran compatibilizadas con las Provincias.
- El 95% de los municipios no cuenta con registros de contribuyentes y sistemas de cuenta corriente únicos.
- No existen planes de fiscalización sistemáticos sino únicamente acciones aisladas de control, en únicamente 5% de los municipios.
- Si bien existen facultades de cobro coactivo, en la práctica éstas son ejercidas por menos del 10% de los municipios.
- Los sistemas de catastro se encuentran desactualizados y las valoraciones de las propiedades inmuebles muy desfasadas en casi el 100% de los municipios.

3. Administración Financiera:

- En el 85% de los municipios la automatización de los sistemas de administración financiera no ha incluido la integración de los mismos.
- Los sistemas de presupuesto en el 90% de los municipios no son directamente compatibles con los sistemas de su Provincia y del Gobierno Federal, lo cual dificulta la consolidación de información.
- En el 87% de los municipios, los sistemas de inversión pública no son homogéneos con la ley Nacional correspondiente que rige el Sistema Federal.

Deliberantes los ajustes parciales efectuados a sus organizaciones. Asimismo, los municipios dependen por lo general de los Tribunales de Cuentas Provinciales para el cumplimiento de sus tareas de control interno, ante la desactualización de los sistemas de control municipales.

- 1.18 El 90% de las administraciones municipales en gran medida carecen de planes de ordenamiento urbano o directores de obras actualizados, y de sistemas de inversiones que apoyen un crecimiento municipal planificado y ordenado. Una de las principales causas de ello, son los deficientes sistemas de información con que cuentan los municipios al igual que la falta de capacitación y entrenamiento de los funcionarios municipales, tanto a nivel gerencial como operativo. En general, se observa que la gestión de recursos humanos no se apoya en programas de capacitación sistemáticos ni en elementos de promoción basados en el rendimiento de los funcionarios.

- 1.19 El nivel de equipamiento de los municipios resulta inadecuado por las limitaciones en la dotación, e incluso obsolescencia, de equipos informáticos (hardware y software). Un problema a destacar es la falta de mecanismos de seguridad en los sistemas de información de casi el 80% de los municipios.
- 1.20 La provisión de servicios municipales en algunos sectores es inadecuada. Diversas áreas de servicios, como limpieza pública, alumbrado, mantenimiento urbano y vialidad, presentan deficiencias en aspectos de organización, cobertura del servicio, y equipamiento e infraestructura, entre otros. Igualmente, los mecanismos de información sobre la prestación de servicios y los procesos de asistencia al público son escasos y no están sistematizados. En general, la participación de la comunidad en la gestión municipal se ve limitada por la falta generalizada de apertura de la administración hacia la ciudadanía: son escasos los municipios en los cuales la ejecución presupuestaria es de conocimiento público o en los cuales existen prácticas de consulta pública.

b. Problemas de gestión de ingresos

- 1.21 Los municipios presentan limitantes para la generación de ingresos propios, originados tanto por una inadecuada legislación tributaria como por problemas funcionales en sus direcciones de rentas. En el primer caso, los códigos tributarios municipales no facilitan una gestión tributaria más eficiente al incluir un número excesivamente amplio de tributos de reducida recaudación y compleja administración. Inclusive, en el caso de ciertos municipios, la legislación tributaria municipal no es compatible con la legislación provincial - por ejemplo en la definición de ciertas bases imponibles. Asimismo, el 95% de los municipios carecen de sistemas de registro y recaudación de tributos (por ejemplo de sistemas de cuenta corriente capaces de proporcionar información agregada sobre la deuda tributaria de cada contribuyente).
- 1.22 La estructura funcional de las direcciones de rentas municipales también restringe una gestión de cobro de tributos más eficiente debido a que, entre otros limitantes, la mayoría de municipios carecen de unidades y planes de fiscalización y auditoría. Se estima que únicamente un 5% de los municipios desarrolla acciones de control tributario. De la misma forma, sólo un número muy reducido de municipios ejerce sus facultades de cobro coactivo. Otros aspectos críticos son la falta de actualización de los sistemas de catastro y la dispersión de la información inmobiliaria en varios registros, lo cual atenta contra la efectividad del cobro de tributos.

c. Problemas de administración financiera

- 1.23 En relación al manejo del gasto, los municipios no disponen de sistemas de información integrados que faciliten una mejor gestión presupuestaria y un control más eficiente de la ejecución del gasto municipal. Los módulos de administración financiera (presupuesto,

contabilidad, tesorería, y compras y contrataciones) no están integrados, e incluso el 90% de los municipios utilizan sistemas de presupuesto no compatibles con los de la Nación y las Provincias. Los clasificadores presupuestarios por ejemplo no responden a criterios técnicos, lo cual restringe la comparabilidad de la información contable-financiera de los municipios. Una situación similar se aprecia con la falta de homogeneidad de los sistemas de inversión pública municipales y el sistema federal. En adición, los sistemas de administración financiera, en casi la totalidad de los municipios, no se encuentran directamente interrelacionados con los sistemas de administración tributaria.

B. La estrategia del gobierno federal para el sector

1. La reforma fiscal provincial y de descentralización municipal <sup>3/</sup>

1.24 El proceso de transformación fiscal de las provincias argentinas empezó a inicios de la presente década, con la adopción del Pacto Federal Fiscal (ver Cuadro I-8), por medio del cual se buscó corregir sus principales desequilibrios estructurales financieros, recuperando así su capacidad de generar ahorros corrientes. A la vez, esto permitió reformular las relaciones financieras Nación-Provincias y lograr una mejor definición y distribución de responsabilidades para la prestación de los servicios públicos. Para el período 1991-1997, en el consolidado de Provincias, que incluye Ciudad de Buenos Aires, se verifica una evolución de indicadores fiscales favorable, como el aumento de recursos tributarios de recaudación propia en 74,4% y la disminución del déficit fiscal en 60,7%.

**Cuadro I-8: El Pacto Federal Fiscal**

El Pacto Federal Fiscal es un instrumento de políticas acordadas entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Provinciales, por medio del cual se implementarán las reformas estructurales en las provincias del país, tales como: (i) el mejoramiento de la movilización de recursos propios; (ii) la modernización de la administración pública; (iii) la derogación de impuestos poco eficientes; (iv) la desregulación de las economías provinciales; y (v) la transferencia de los fondos de pensiones de empleados públicos provinciales al fondo de pensión nacional. Hasta la fecha se han acordado dos Pactos, el primero del año 1992 y el segundo de agosto de 1993, el cual sigue vigente. Es a partir de éste último que se acuerda la introducción de reformas fiscales a nivel municipal, similares a las ya adoptadas a nivel provincial.

1.25 Con respecto a la política de desarrollo municipal el Gobierno Federal busca impulsar la aplicación de los principios establecidos en el Pacto Fiscal Federal, especialmente en lo que respecta a la redefinición de los recursos que el municipio puede recaudar y utilizar autónomamente, la revisión de los mecanismos de coparticipación, y la simplificación de regulaciones obsoletas e innecesarias. En materia tributaria, el principal concepto que se

---

<sup>3/</sup> En el marco del actual Pacto Federal Fiscal, el Banco junto con el Banco Mundial apoyarán reformas al esquema actual de coparticipaciones a través del Programa Especial de Ajuste Estructural y Fortalecimiento a la Seguridad Bancaria (AR-0254). Este Programa prevee simplificar y hacer más equitativas las reglas de distribución (primaria y secundaria) de recursos de coparticipación a provincias y municipios. En este sentido, estas medidas refuerzan la viabilidad de las reformas municipales previstas en el Programa.

establece para los Municipios es la derogación de las tasas municipales que no constituyan la retribución de un servicio efectivamente prestado, o excedan el costo que derive de su prestación.

- 1.26 Para la implantación de esta política, el Gobierno Federal se propone impulsar una serie de reformas en los gobiernos municipales, orientadas al reordenamiento de sus finanzas y al fortalecimiento de su gestión institucional. Los esfuerzos se dirigen principalmente a: (i) reformar los códigos tributarios municipales y fortalecer sus administraciones fiscales; (ii) adecuar los sistemas de administración financiera a los requisitos establecidos en la Ley Nacional de Administración Financiera e implantar sistemas eficientes de gestión; (iii) modernizar la estructura de financiamiento de las inversiones y de los servicios urbanos; (iv) implantar sistemas de información territorial compatibles con los existentes en las provincias; y (v) racionalizar el gasto municipal.

## 2. La reestructuración de la deuda municipal

- 1.27 El Gobierno dispone de recursos, derivados del Fondo para la Transformación de los Sectores Públicos Provinciales y Municipales, que pretende utilizar para la refinanciación de pasivos de los municipios. Sin embargo, se han establecido condiciones estrictas para estas operaciones, las cuales estarían asociadas al cumplimiento de las condiciones de elegibilidad del Programa a ser financiado por el Banco. Entre éstas se incluye la adopción de un Plan de Reformas e Inversiones (PRI), que establece metas relacionadas al compromiso de alcanzar el equilibrio fiscal y aumentar los ahorros corrientes de los municipios, entre otras. Los desembolsos del Fondo para los municipios que participen del Programa se haría de la siguiente manera: (i) 30% con la firma del Convenio de Adhesión al Programa, la no objeción por parte de la Unidad Ejecutora Central (UEC) de los PRIs, y la autorización de endeudamiento para acceder a los fondos del programa; (ii) 20% con la no objeción de la UEC para los proyectos finales de reforma presentados por los municipios y la firma de los Contratos Subsidiarios de Préstamo; y, (iii) el 50% restante cuando se adjudiquen los proyectos de reforma de los PRI aprobados. El plazo de refinanciamiento será de hasta 10 años, a una tasa de interés entre 8,75% y 10% inclusive, con un período de gracia de hasta 6 meses.

## 3. Estrategia del Programa

- 1.28 La experiencia institucional de Argentina en el sector sub-nacional, recomienda que la mejor forma de lograr cambios en las prácticas de gestión fiscal y administrativa es combinar incentivos con orientaciones claras de metas a seguir. La estrategia del Programa consiste en vincular los incentivos representados por los financiamientos para inversiones prioritarias y la reprogramación de las deudas de corto plazo de los municipios más necesitados, al

requerimiento de la implantación de reformas institucionales y el logro de metas fiscales claramente definidas. La consistencia técnica de esta propuesta deriva de la formulación de metas de reformas en base a diagnósticos sistemáticos para cada municipio, a fin de diseñar programas realistas y acordados por los municipios. Se cuenta con la verificación anual de estas metas y programas para asegurar su implantación efectiva y así alcanzar los cambios previstos por el Programa (ver párrafo 3.36).

- 1.29 Esta estrategia es instrumental para lograr las ventajas de eficiencia permitidas por la descentralización. El Programa contribuiría a impulsar las reformas de gestión que constituyen una precondition para profundizar la descentralización y permitir el acceso de los municipios a recursos de inversión del sector privado. El Programa constituye además, un paso intermediario indispensable entre el modelo de financiamiento municipal actual y uno que utilice el ahorro privado. Para esto, se promoverían actividades destinadas a facilitar el acceso a esta forma de financiamiento, la cual, si es adecuadamente supervisada, contribuirá al logro de una mayor disciplina fiscal entre los municipios beneficiarios del Programa.

C. Estrategia y fundamento de la participación del Banco

- 1.30 La estrategia operativa del Banco en Argentina se enmarca en las siguientes tres áreas básicas: (i) reducción de pobreza y elevación de calidad de vida de la población vía provisión de empleo y aumento de la cobertura de servicios básicos; (ii) elevación de productividad y competitividad de la producción nacional; y (iii) profundización y consolidación de la modernización del Estado y su extensión a las provincias y municipios.
- 1.31 Las características del presente Programa, se compatibilizan con la estrategia anteriormente descrita, ya que apoya la implantación de reformas tributarias, financieras e institucionales, con miras a asegurar la sustentabilidad fiscal y financiera de los municipios del país, así como un nivel adecuado en la cobertura y calidad de los servicios que ellos prestan. Específicamente, el Programa busca apoyar al Gobierno Federal en la implantación de su estrategia para promover la adopción del Pacto Federal Fiscal en los municipios del país.

D. Experiencia del Banco y de otros organismos de financiamiento en el sector

- 1.32 La participación del Banco en el sector urbano-municipal en la Argentina se inició en 1962, y hasta la fecha incluye ocho préstamos por un monto total de US\$743,2 millones. A continuación se resumen los objetivos y situación de ejecución de los últimos cuatro financiamientos en el sector.



- 1.33 El Programa Global de Desarrollo Urbano (préstamos 206/IC-AR y 514/OC-AR, firmados en 1987 por un total de US\$122 millones), tuvo como objetivo aumentar la calidad de vida de la población y el acceso a los servicios municipales, mediante la ejecución de obras de infraestructura y equipamiento urbano y con el apoyo de respectivos proyectos de asistencia técnica. Los préstamos han sido desembolsados y la ejecución del Programa ha finalizado.
- 1.34 Préstamos 830/OC-AR y 932/SF-AR, firmados en 1995 por un total de US\$210 millones, correspondientes al Programa de Desarrollo Institucional e Inversiones Sociales Municipales. El objetivo del Programa consiste en apoyar a los municipios en sus acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población, en especial la de menores ingresos, y al Gobierno Nacional en su política de descentralización y saneamiento de las finanzas públicas. El Programa opera sobre 14 de las 23 provincias argentinas. Su ejecución está adelantada, con el comprometimiento de prácticamente todos los recursos y el desembolso efectivo de 32% del financiamiento.
- 1.35 Ambos Programas respondieron adecuadamente la demanda de asistencia técnica e inversiones de los municipios. Dichos programas permitieron instalar a nivel de los subejecutores (provincias y/o municipios) procedimientos de formulación de proyectos y de adquisiciones que implican un importante fortalecimiento institucional, lo que fue reforzado, en algunos casos, con proyectos específicos para esa finalidad. La experiencia con la delegación de responsabilidades de aprobación de proyectos y de los procesos de adquisiciones fue positiva, contribuyendo a estimular el fortalecimiento de estas capacidades entre los técnicos municipales.
- 1.36 En 1998 se firmó el Préstamo 1068/OC-AR por US\$260 millones, correspondiente al Programa de Desarrollo Integral de Grandes Aglomeraciones Urbanas del Interior. Este Programa beneficia a las cinco mayores aglomeraciones urbanas del interior del país, con eje en las ciudades de Córdoba, La Plata, Mendoza, Rosario y Tucumán; sus áreas de actuación consisten en implementar proyectos de ámbito regional e impulsar reformas institucionales en los municipios de estas áreas. Este Programa todavía no ha empezado sus desembolsos, ya que hay dificultades naturales en el cumplimiento de sus condiciones previas, que requieren un consenso entre los órganos legislativos de los municipios de cada aglomeración para participar en los financiamientos del Programa.
- 1.37 La experiencia del Banco a través de estos proyectos ha sido la de crear en el país una capacidad para desarrollar y ejecutar proyectos de inversión a nivel local. El apoyo a la política de descentralización del Gobierno Nacional, el saneamiento de las finanzas municipales y las reformas institucionales, es un área de experiencia reciente que está en marcha como ya se indicó antes. Es importante enfatizar que en los casos en los cuales se ha requerido aprobación de leyes de endeudamiento a nivel provincial y

municipal, los plazos requeridos en general han sido prolongados, en particular como ya se comentó en el caso de Grandes Aglomeraciones.

## II. EL PROGRAMA

### A. Objetivos

- 2.1 El Programa tiene como objetivo principal crear las condiciones institucionales para el desarrollo autosostenido de los municipios argentinos. Sus propósitos son: (i) incentivar la adecuada gestión financiera de los municipios; (ii) mejorar la eficiencia de gestión y la capacidad de administración de los servicios públicos locales; y (iii) fortalecer los instrumentos de financiamiento a proyectos de inversión local.
- 2.2 Los objetivos específicos del Programa incluyen:
- a. promover el equilibrio fiscal sostenible de los municipios, mediante el aumento de su nivel de ingresos, la reducción y mejor control de los gastos;
  - b. aumentar la eficiencia en la prestación de servicios públicos urbanos y sociales locales, mejorando su gestión y creando las condiciones para su concesión o privatización;
  - c. mejorar la programación de inversiones y financiar proyectos de inversión prioritarios de los municipios;
  - d. modernizar los sistemas internos de administración municipal y capacitar los recursos humanos municipales; y
  - e. apoyar la creación de mecanismos financieros que permitan a los municipios tener acceso a los recursos del mercado de capitales, con miras a la captación de recursos de mediano y largo plazo para el financiamiento de sus inversiones.

### B. Componentes del Programa

- 2.3 El Programa estará basado en la negociación, con los municipios participantes, de Planes de Reforma e Inversión (PRI). Estos Planes contendrán metas de ajuste financiero a las que se comprometen los municipios, además de las reformas institucionales y los proyectos de inversión que serán financiados por el Programa. En el ámbito de estos Planes, el Programa financiará los siguientes componentes:

#### 1. Componente de reformas municipales (US\$200 millones)

- 2.4 Comprende el desarrollo e implementación de proyectos de modernización y fortalecimiento institucional, orientados al mejoramiento de las finanzas y de la gestión municipal. También incluye la implantación de sistemas informatizados, la modernización del instrumental normativo y la capacitación de los recursos humanos para operar los sistemas a desarrollarse. Se dará prioridad a las reformas en los sectores de administración

tributaria y financiera, y asimismo en la implantación de catastros inmobiliarios. Las principales actividades a financiarse incluyen:

- a. Administración Financiera y Tributaria, que incluye: (i) el refuerzo de la capacidad de recaudación y de gestión de tributos; (ii) el desarrollo/implantación de sistemas integrados de administración financiera cubriendo, entre otras, las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería, compras y contrataciones; y (iii) la actualización y modernización de los sistemas de catastro, con énfasis en la compatibilización de los sistemas municipales y provinciales.
  - b. Gestión Interna y Eficiencia de Servicios Públicos. Se fortalecerán los sistemas de administración interna comprendiendo: (i) mejora de gestión de los principales servicios públicos prestados por los municipios (limpieza pública, mantenimiento vial, servicios sociales etc.), incluyendo la asistencia en el diseño de esquemas de concesión y privatización; (ii) la racionalización del sector de recursos humanos; (iii) apoyo al planeamiento, programación de inversiones y preparación de proyectos; y (iv) el apoyo para la adecuación de sistemas de computación al problema del año 2000.
- 2.5 Los proyectos de reforma serán contratados en base a productos o sistemas implantados y en operación, incluyendo la capacitación de los funcionarios municipales y el mantenimiento de los sistemas, cuando corresponda, por un período mínimo de un año.
2. Componente de inversiones (US\$277 millones)
- 2.6 Este componente financiará proyectos de inversión que correspondan a prioridades para el desarrollo socioeconómico de los municipios. Serán elegibles proyectos en los siguientes sectores: (i) vialidad urbana y rural; (ii) desagües pluviales, defensa contra erosión e inundaciones; (iii) servicios sociales (jardines de infantes, hogares de tercera edad, centros comunales etc.); (iv) servicios urbanos, como recolección y disposición de residuos sólidos, alumbrado público; (terminales de transporte; y (v) protección ambiental, parques y áreas verdes, entre otras.
- 2.7 Los proyectos de inversión serán definidos en base a prioridades justificadas en planes de desarrollo locales y planes directores sectoriales. Los proyectos tendrán que cumplir con criterios económicos, técnicos, financieros y ambientales específicos, detallados en el Reglamento Operativo y en las guías de preparación de proyectos, además de demostrar que no duplican otras fuentes de financiamiento.
3. Componente de financiamiento privado municipal (US\$2 millones)
- 2.8 Consiste en el apoyo del Programa al establecimiento de un proceso sostenible de financiamiento privado a proyectos municipales. Para

cumplir este objetivo el Programa financiará la realización de estudios para:

- a. el desarrollo de mecanismos financieros que faciliten el acceso de los municipios al mercado de capitales, los cuales enfocarán: (i) la viabilidad legal y operativa de mecanismos destinados a aumentar su acceso a los mercados, incluyendo el análisis de mecanismos de garantía (en base a la coparticipación y activos diversos), la securitización de bonos municipales, y la constitución de fideicomisos para administrar garantías, entre otros; (ii) las formas de aumentar el acceso de los municipios al mercado de títulos de valores (que ya existe actualmente, pero que opera con tasas de interés muy elevadas), analizando las formas de aumentar su competitividad, tomando en cuenta, entre otras alternativas, la subasta de títulos municipales y/o la licitación pública entre instituciones financieras de oportunidades para la intermediación de estos; y (iii) un modelo de contrato de emisión de títulos municipales, que pueda ser adaptado a operaciones de características similares. Los estudios deberán, asimismo, generar propuestas operativas concretas de esquemas financieros, las cuales serán desarrolladas como etapa final de los referidos estudios. Se financiará también la asistencia técnica para el seguimiento de la implantación de las propuestas, las cuales podrán constituirse en proyectos piloto de lanzamiento de títulos municipales.
- b. difusión de informaciones, referentes a: (i) la sistematización de información sobre los requerimientos legales y contables para la emisión de títulos de deuda, presentación de garantías (colaterales), así como sobre el papel regulador de la Comisión Nacional de Valores; (ii) un modelo de información financiera municipal al mercado, referente a los mecanismos de coparticipación a nivel de cada provincia y a los niveles de compromiso de la coparticipación por parte de cada municipio; y (iii) seminarios de capacitación a los dirigentes y equipos técnicos municipales, para promover el mejor entendimiento del funcionamiento del mercado de capitales y las alternativas para el acceso al mismo.

C. Los Planes de Reforma e Inversión (PRI) y la secuencia del Programa

- 2.9 El Programa apoyará el logro de objetivos acordados a nivel de cada municipio, a través del financiamiento de reformas e inversiones. Las bases técnicas para la firma de acuerdos con los Municipios estarán contenidas en los PRI. Estos planes consisten en diagnósticos municipales que sirven de base para la definición de prioridades de proyectos y están organizados en tres módulos: (i) módulo financiero: contiene las proyecciones financieras del municipio, con la caracterización de sus deficiencias fiscales y proyección de los impactos de las medidas de ajuste, los proyectos y reformas previstas, incluso con las metas anuales a alcanzarse;

(ii) módulo de gestión y reformas: caracteriza los principales problemas en los sistemas administrativos y en la gestión de servicios municipales, y determina las necesidades en materia de reformas institucionales y proyectos de mejora de gestión de sistemas administrativos y servicios externos; y (iii) módulo de inversión: presenta las prioridades de inversión del municipio, justificadas en el contexto de sus problemas sectoriales y socioeconómicos. El análisis técnico de los proyectos de reforma y de inversión será presentado como anexo al PRI.

- 2.10 Los PRI serán elaborados por consultores contratados por la UEC y sus proyectos y metas fiscales serán discutidos y acordados con las autoridades municipales. La implantación de los PRI se iniciará por la ejecución de proyectos de reforma. Una vez que exista evidencia de que los proyectos de reforma se están ejecutando en forma adecuada, los recursos para financiar proyectos de inversión podrán ser liberados (ver párrafo 2.11). Anualmente se hará una revisión de las metas logradas para los proyectos de reforma y de inversión de acuerdo con los objetivos fijados en el PRI correspondiente (ver párrafo 3.36). El seguimiento de la ejecución de los proyectos de reforma se hará en base a un sistema de indicadores de ejecución y de impacto, que permitirá comparar el desempeño de los municipios y el cumplimiento de las metas de desarrollo del Programa establecidos en el Marco Lógico del Programa (ver Anexo II-1).

D. Criterios de elegibilidad

- 2.11 El Programa estará abierto a cualquier municipio del país que: (a) se comprometa a llevar a cabo reformas institucionales y administrativas; (b) tenga la capacidad de endeudamiento; y (c) demuestre que con la implantación del Programa logrará equilibrar o mejorar su situación fiscal. Para tener acceso a los recursos del financiamiento para llevar a cabo proyectos de inversiones, el municipio deberá haber iniciado, y presentar ejecución satisfactoria, al menos de los proyectos de reforma en administración financiera y tributaria acordados para el primer año.

E. Montos máximos por municipio

- 2.12 El límite máximo de recursos del Programa a que cada municipio puede tener acceso, será determinado por rangos de población. Estos límites han sido establecidos para permitir atender al mayor número posible de municipios, en los diversos rangos de tamaño, y han sido dimensionados en función del costo promedio de las reformas en cada tipo de municipio. Dichos

| Cuadro II-1: Categorías             |  |
|-------------------------------------|--|
| Tamaño de Municipios<br>(Población) | Monto Máximo de<br>Financiamiento<br>(US\$1.000) |
| menos de 10 mil                     | 1.000  |
| 10 mil a 50 mil                     | 2.000  |
| 50 mil a 100 mil                    | 2.500  |
| más de 100 mil                      | 3.000  |

montos podrán ser flexibilizados cuando se trate exclusivamente del financiamiento de reformas que requieran inversiones extraordinarias y que vengan a generar mejoras fiscales futuras. El Cuadro II-1 detalla el costo de las categorías de financiamiento del Programa.

F. Costo y financiamiento del Programa

- 2.13 El costo total del Programa, ha sido estimado en US\$500 millones y será financiado con un préstamo de US\$250 millones con cargo a la facilidad unimonetaria del Capital Ordinario (CO) y con contrapartida nacional de US\$250 millones de la Nación Argentina.

| Cuadro II-2: Costo Total del Programa y su Financiamiento<br>(en millones de US\$) |              |              |              |             |
|--|--------------|--------------|--------------|-------------|
| CATEGORIAS   | BID/CO       | LOCAL        | TOTAL        | %           |
| <b>1. Administración y Supervisión</b>   | <b>9,5</b>   | <b>9,0</b>   | <b>18,5</b>  | <b>3,7</b>  |
| 1.1 Unidad Ejecutora Central   | 4,0          | 0,5          | 4,5          | 0,9         |
| 1.1.1. Servicios de Consultoría  | 4,0          | 0,5          | 4,5          |             |
| 1.2 Apoyo a la Ejecución Local   | 5,5          | 8,5          | 14,0         | 2,8         |
| 1.2.1. Servicios de Consultoría  | 5,5          | 8,5          | 14,0         |             |
| <b>2. Componentes</b>  | <b>238,0</b> | <b>241,0</b> | <b>479,0</b> | <b>95,8</b> |
| 2.1 Proyectos de Reforma   | 100,0        | 100,0        | 200,0        | 40,0        |
| 2.1.1. Servicios de Consultoría  | 75,0         | 75,0         | 150,0        |             |
| 2.1.2. Equipos   | 15,0         | 15,0         | 30,0         |             |
| 2.1.3. Obras y mobiliario  | 10,0         | 10,0         | 20,0         |             |
| 2.2 Proyectos de Inversión   | 136,0        | 141,0        | 277,0        | 55,4        |
| 2.2.1. Diseños   | 2,0          | 2,0          | 4,0          |             |
| 2.2.2. Obras   | 134,0        | 139,0        | 273,0        |             |
| 2.3 Financiamiento Privado Mun.  | 2,0          | -            | 2,0          | 0,4         |
| 2.3.1. Servicios de Consultoría  | 1,7          | -            | 1,7          |             |
| 2.3.2. Capacitación  | 0,3          | -            | 0,3          |             |
| <b>3. Costos Financieros</b>   | <b>2,5</b>   | <b>-</b>     | <b>2,5</b>   | <b>0,5</b>  |
| 3.1 FIV  | 2,5          | -            | 2,5          | 0,5         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>250,0</b> | <b>250,0</b> | <b>500,0</b> | <b>100%</b> |
| <b>Porcentajes</b>   | <b>50%</b>   | <b>50%</b>   | <b>100%</b>  |             |

### III. EJECUCION DEL PROGRAMA

#### A. El prestatario

- 3.1 El prestatario será la Nación Argentina, que designará como ejecutor al Ministerio del Interior (MINTER). El MINTER ejecutará el Programa por medio de la Secretaría de Asistencia Financiera a las Provincias. Para coordinar las actividades del Programa, dentro de dicha Secretaría, se utilizará la Unidad Ejecutora Central (UEC).

#### B. Los ejecutores

##### 1. Unidad Ejecutora Central del Ministerio del Interior (UEC)

- 3.2 La UEC ya está ejecutando proyectos del BID y del Banco Mundial, dentro del área de gestión territorial, y dispone de la capacidad y experiencia suficientes para llevar a cabo esta operación adicional. Es actualmente responsable por la ejecución de nueve programas financiados por el BID y el BIRF, por un monto total de financiamiento de US\$2.820 millones <sup>4/</sup>. Tiene una organización interna de tipo matricial en la cual cada programa está coordinado por un funcionario, apoyado por dos áreas: gestión sectorial y técnico-administrativa. El área de gestión sectorial cubre los aspectos de infraestructura, de contrataciones, de asuntos fiscales, de sistemas y de asuntos jurídicos de todos los proyectos bajo supervisión. El área de gestión técnico-administrativa abarca las actividades administrativas y financieras propiamente dichas, la mesa de entradas, el registro de consultores y los sistemas informáticos y el banco de datos. El organigrama de la UEC aparece en el Anexo III-1.
- 3.3 Para ejecutar el presente Programa se creará, dentro de la UEC, una División adicional, dentro del Area de Gestión Territorial, bajo la supervisión del Coordinador Ejecutivo Adjunto, que trabajará en coordinación con el área de gestión sectorial ya existente y con el apoyo del área de gestión técnico-administrativa. La dotación de personal de la UEC será reforzada progresivamente con personal adicional para las áreas en las cuales la dotación actual no pueda absorber la carga de trabajo incremental. Se estima que esta dotación incremental ascenderá a 18 funcionarios y reforzaría, en principio, los sectores de asuntos fiscales, medio ambiente, infraestructura, contrataciones, contable-administrativo y de analistas de proyectos. Con esta organización se aprovechará la capacidad instalada de la UEC evitando la duplicación de tareas y la contratación excesiva de personal.

---

<sup>4/</sup> La experiencia de la UEC a través de tres de estos programas tiene que ver con el saneamiento financiero, fiscal, asistencia técnica e inversiones asociadas a provincias, por lo cual se concluye que este organismo tiene la experiencia y capacidad suficiente para ejecutar esta nueva operación con municipios.



- 3.4 La UEC será asimismo responsable por la administración, coordinación, supervisión y evaluación de este Programa y de las relaciones con el Banco.
- 3.5 A los efectos de formalizar a la UEC como unidad ejecutora, con todas las atribuciones legales respectivas, el prestatario, como condición previa al primer desembolso, **deberá demostrar a satisfacción del Banco su designación formal como unidad responsable de ejecutar el Programa.**

## 2. Los municipios

- 3.6 Para apoyar la ejecución de los proyectos a nivel municipal, se tercerizará la administración mediante la contratación, por parte de la UEC, de servicios de consultoría encargados de orientar o realizar las tareas administrativas y contables que el Programa exija y, complementariamente, ejercer el control de la ejecución de los proyectos y capacitar al personal municipal.
- 3.7 Como condición especial del préstamo, dentro de los seis meses de la vigencia del Contrato de Préstamo, la UEC deberá demostrar haber contratado un número suficiente de firmas consultoras de supervisión, proporcional a los Municipios ya incorporados a satisfacción del Banco, acorde con las operaciones previstas para el primer año de ejecución.
- 3.8 Se introducirá a nivel municipal, la obligación de presentar estados anuales de ejecución presupuestaria refrendados por el Poder Ejecutivo Municipal y, además, la presentación de los estados financieros del Programa auditados por contadores públicos independientes.

## C. Convenios necesarios

- 3.9 Para el desarrollo de la ejecución del Programa, se prevé la necesidad de adoptar los instrumentos legales que se describen a continuación:

### 1. Convenio de Adhesión (CA)

- 3.10 Como condición indispensable, el CA será suscrito por todos los Municipios que deseen incorporarse al Programa. Este convenio especifica los objetivos del Programa, los componentes financiables y la posibilidad de efectuarse operaciones de refinanciamiento de pasivos municipales, a través del Fondo para la Transformación de los Sectores Públicos Provinciales y Municipales, que no forman parte del Programa. Especifica además las condiciones para que los municipios puedan tener acceso a los recursos del programa y la relación entre el cumplimiento de estas condiciones y la liberación de fondos para el refinanciamiento de pasivos.

2. Convenio Subsidiario de Préstamo (CSP)

- 3.11 El Gobierno traspasará a los Municipios los recursos del financiamiento mediante la firma de un CSP, correspondiente al Programa acordado en los PRIs (ver párrafo 3.36), con anexos específicos referidos a cada uno de los proyectos que se financien. Estos convenios, además de estar garantizados por la Provincia que corresponda a través de Convenios de Garantía (CG), deberán estar acompañados de:
- a. las ordenanzas municipales que autorizan: (i) el endeudamiento de los Municipios, y (ii) la cesión de su coparticipación provincial para la garantía de los recursos de contrapartida local y las amortizaciones e intereses de los financiamientos;
  - b. los estudios, documentos, pliegos de licitación que demuestren que las reformas y obras que requieren recursos del Programa cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos en el Reglamento Operativo del Programa;
  - c. los cronogramas físico-financieros de las obras e implantación de las reformas; y
  - d. las metas a ser logradas con la implantación de las reformas especificadas en los respectivos PRIs.

3. Convenio de Garantía (CG)

- 3.12 Este instrumento será firmado entre el Gobierno Nacional, las Provincias en que se localice cada Municipio y los Municipios participantes, estableciendo la garantía, mediante las coparticipaciones, para el pago de los servicios del préstamo y la contrapartida correspondiente a cada Municipio.

D. Asignación de recursos

- 3.13 Los recursos del Programa serán asignados siguiendo el orden en que sean firmados los Convenios de Adhesión. En el caso que, al final del segundo año de ejecución del Programa, se verifique que existan recursos que excedan la demanda prevista, se considerará la aprobación de préstamos adicionales a Municipios que ya hayan participado del Programa, siempre y cuando, estos estén cumpliendo satisfactoriamente las metas de ajuste fiscal establecidas en sus PRIs y hayan completado normalmente los proyectos de reforma. Los montos adicionales seguirán los límites establecidos para la primera asignación y el orden de atención a los Municipios será la cronológica de presentación de solicitudes.
- 3.14 En los CSP se establecerá el plazo máximo para el compromiso y desembolso de los recursos otorgados en préstamo a cada municipio, los que no podrán exceder de un año (para el Componente de Reformas Municipales) y dos y medios años respectivamente, ambos plazos contados a partir de la firma del respectivo CSP.

E. Transparencia

- 3.15 Con el propósito de asegurar una adecuada transparencia en la utilización de los recursos del Programa, se han establecido las siguientes normas:
- (a) que dentro de los sesenta (60) días de la fecha de vigencia del Contrato de Préstamo, el Organismo Ejecutor haya distribuido una copia del Reglamento Operativo del Programa a todos los municipios del país (ver 3.29);
  - (b) que la UEC mantenga un registro de presentación de solicitudes de los municipios para participar en el Programa. Los municipios que se inscriban recibirán un número correspondiente a su orden de presentación, y el registro deberá estar disponible para todos los municipios. Aquellos que lo requieran podrán solicitar a la UEC la revisión formal de su situación de atención en el Programa, enviando copia al Banco; y
  - (c) que el Organismo Ejecutor distribuya anualmente durante la ejecución del Programa, a los municipios del país, con copia al Banco, una Memoria Anual que describa las actividades desarrolladas por el Programa desde su inicio, indicando sus estadísticas relevantes (nómina de municipios con proyectos en ejecución; número, tipo y monto de sus proyectos de reforma e inversión; montos comprometidos y desembolsados; avance físico de los proyectos; etc.).

F. Términos y condiciones del traspaso de los recursos

- 3.16 El prestatario traspasará los recursos del préstamo a los Municipios mediante préstamos realizados en condiciones financieras idénticas a las de los fondos del financiamiento, en términos de tasas de interés, comisión, y plazo de amortización mediante la firma del CSP correspondiente.

G. El ciclo de proyectos

1. Determinación de la elegibilidad y preparación de los PRI

- 3.17 El ciclo de proyectos se inicia con la solicitud, por parte de los Municipios, para participar en el Programa para lo cual deben:
- a. comprometerse a llevar a cabo reformas institucionales y administrativas;
  - b. tener capacidad de endeudamiento; y
  - c. demostrar que, con la ejecución del proyecto, podrán lograr o mejorar su situación fiscal.
- 3.18 Sobre esa base, la UEC determina el límite de crédito que correspondería a los Municipios solicitantes y los niveles de ajuste fiscal requeridos.

- 3.19 Una vez aprobada su elegibilidad y con el apoyo de consultores, los Municipios elaboran sus diagnósticos financieros, institucionales, sectoriales y ambientales y definen los proyectos de reforma y los perfiles de inversión, junto con las metas financieras del ajuste fiscal y la necesidad de refinanciamiento de pasivos. Ese conjunto de datos constituye el Plan de Reforma e Inversión (PRI).

## 2. Evaluación por parte de la UEC

- 3.20 La UEC analiza los PRIs y revisa las metas previstas y los perfiles y proyectos incluidos en los PRIs y, en caso de aprobar su contenido, otorga su no-objeción. La aprobación de los PRIs no implica, sin embargo, la aprobación de los proyectos individuales, la que dependerá de la evaluación de los proyectos ejecutivos presentados como condición previa a su financiamiento. Una vez aprobados los PRIs, se invita a los Municipios a firmar el Convenio de Adhesión al Programa.
- 3.21 Una vez aprobados los mencionados documentos, por parte de la UEC, los Municipios deben presentar: la ordenanza municipal que los autoriza a contraer el endeudamiento, y la Garantía Provincial que, con respaldo en la coparticipación de impuestos, es otorgada por las Provincias sede de los Municipios.
- 3.22 En caso de ser necesario, de acuerdo con los PRIs aprobados, se firmará un Convenio de Refinanciamiento de Pasivos entre la Nación y los Municipios. En esta etapa se puede liberar hasta el 30% del monto de dicho refinanciamiento.
- 3.23 Una vez completados estos pasos, los Municipios pueden firmar el Contrato Subsidiario de Préstamo (CSP) con la Nación por el monto del crédito que se acuerde.

## 3. Formulación y ejecución de los proyectos

- 3.24 La ejecución de los CSP se inicia con los **proyectos de reforma**. Para tener acceso a los recursos del financiamiento para los **proyectos de inversión**, los Municipios deberán haber iniciado, mostrando una ejecución satisfactoria, al menos de los proyectos de reforma de las administraciones tributaria y financiera acordados para el primer año. Los Municipios completan los proyectos ejecutivos de inversión, con el apoyo de consultores cuando sea necesario, y remiten a la UEC la documentación correspondiente para su consideración.
- 3.25 Para los proyectos de inversión, la UEC analiza ex-ante el cumplimiento de los criterios técnicos, económicos, financieros y ambientales determinados, que aplican a cada sector de inversión y, una vez aprobados, los remite o comunica (según corresponda) al Banco para su no-objeción. Los proyectos observados serán devueltos a los Municipios para su reformulación o sustitución. Los Municipios formulan los documentos de licitación, efectúan las

licitaciones, y elevan a la UEC el informe de evaluación y la recomendación de adjudicación.

- 3.26 Los Municipios, apoyados por la UEC, realizan la contratación con el proveedor o contratista con lo que da comienzo a la ejecución de los proyectos de reforma o inversión.
- 3.27 Anualmente se efectúa la revisión de las metas de ejecución de los PRIs, tanto en lo referente a las metas financieras y fiscales, como de ejecución de proyectos de reforma y de inversión.
- 3.28 En los informes periódicos que deba preparar la UEC, para la revisión anual del Programa, se incluirá una síntesis del estado de avance y de cumplimiento de los PRIs.

#### H. Normas de ejecución

- 3.29 La ejecución se ajustará a los requisitos, normas y procedimientos operativos, técnicos, financieros y ambientales establecidos en: (i) las estipulaciones que se establezcan en el Contrato de Préstamo, y (ii) el Reglamento Operativo (la puesta en vigencia del Reglamento Operativo será condición previa al primer desembolso del Programa). Otras condiciones previas al primer desembolso son: (i) la presentación, a satisfacción del Banco, del modelo definitivo de los PRIs; (ii) la firma de quince (15) Contratos Subsidiarios de Préstamos (CSPs) celebrados entre el Prestatario y los Municipios elegibles para participar en el Programa; y (iii) tener habilitada la cuenta especial con el Agente Financiero para recibir los desembolsos del Programa.
- 3.30 Las condiciones especiales del Contrato de Préstamo son: (i) que a los noventa (90) días de la fecha de vigencia del Contrato de Préstamo, el Organismo Ejecutor deberá presentar evidencia de haber distribuido una copia del Reglamento Operativo del Programa y suministrado otras informaciones pertinentes a todos los municipios del país; y (ii) como condición de desembolso para el componente de financiamiento privado municipal, el Organismo Ejecutor deberá presentar, a satisfacción del Banco, los términos de referencia de los estudios a contratarse.
- 3.31 La firma del conjunto de convenios que formalicen la aprobación de un proyecto (de reforma o de inversión) para un Municipio, será condición previa para los respectivos desembolsos para ese Municipio.

#### I. Fiscalización y supervisión de obras

- 3.32 La fiscalización y supervisión de las obras, incluyendo los aspectos ambientales, se realizarán, de ser necesario, mediante la contratación de consultores o firmas consultoras especializadas.

J. Mecanismos de recuperación de costos

- 3.33 Las tasas generales y específicas, contribuciones de mejoras y tarifas, serán los mecanismos para recuperar los costos de las inversiones y sus gastos de operación, administración y mantenimiento. En aquellos casos en que no se puedan identificar claramente los beneficiarios de un proyecto o no se justifique la discriminación de los mismos, se utilizarán los ingresos generales de los Municipios como fuente de recursos para la recuperación de costos, siempre y cuando esto no afecte el objetivo del Programa de alcanzar o mejorar el equilibrio fiscal.

K. Seguimiento del Programa (límites autónomos)

- 3.34 La UEC podrá aprobar los PRIs y los proyectos de reforma e inversión sin la intervención previa del BID. El Banco revisará, por muestreo ex-post, las aprobaciones realizadas por la UEC. Los primeros 15 PRIs, sin embargo, serán revisados ex-ante por el Banco.
- 3.35 El prestatario, a través de la UEC, deberá presentar al Banco informes semestrales de progreso de la implantación del Programa. Estos informes se presentarán dentro de los 30 días, contados a partir de la fecha de cierre de cada semestre calendario durante toda la ejecución de la operación.
- 3.36 Anualmente, se realizarán revisiones del Programa en las que el ejecutor y el Banco examinarán el avance del mismo y el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de ejecución y según los indicadores definidos en el Marco Lógico del Programa.

L. Período de desembolsos de los recursos del Préstamo

- 3.37 El Programa se desembolsará dentro de los cinco años contados a partir de la vigencia del Contrato de Préstamo.

M. Procedimientos y calendario de adquisición de bienes y servicios

- 3.38 Cuando se utilicen recursos del financiamiento, se procederá a realizar licitación pública internacional para la adquisición de bienes cuyos montos sean iguales o superiores al equivalente de US\$350 mil, y para la contratación de obras en aquellas cuyos montos sean iguales o superiores al equivalente de US\$5 millones.
- 3.39 En los casos en que las adquisiciones de bienes sean por montos inferiores al equivalente de US\$350 mil y las obras sean inferiores al equivalente de US\$5 millones, el Banco llevará a cabo evaluaciones ex-post por muestreo.
- 3.40 En el caso de la contratación de servicios de consultoría, cuando los contratos sean por montos superiores al equivalente de US\$200 mil, se procederá a realizar licitación pública internacional. La

supervisión del Banco de aquellos casos inferiores al citado monto e inferiores a US\$50 mil en el caso de expertos individuales, se llevará a cabo en forma ex-post por muestreo.

- 3.41 No obstante lo señalado precedentemente y cualquiera sea el monto involucrado, la UEC solicitará la no-objeción del Banco para cada uno de los pasos de cada uno de los procesos de adquisición (obras, bienes, firmas consultoras y consultores individuales) en los que intervenga por primera vez en el Programa.
- 3.42 El calendario de adquisiciones de bienes y servicios se determinará semestralmente en la medida que los Municipios presenten sus solicitudes de préstamo. En el Anexo III-2 se incluye el Cuadro de Adquisiciones del Programa Una estimación preliminar del calendario para todo el Programa se incluye a continuación:

| Cuadro III-1: Cronograma Estimado de Adquisiciones<br>(En miles de US\$) |        |         |         |         |        |         |
|--|--------|---------|---------|---------|--------|---------|
| CATEGORIAS   | AÑO 1  | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4   | AÑO 5  | TOTAL   |
| Desembolsos Anuales  | 75.000 | 125.000 | 150.000 | 100.000 | 50.000 | 500.000 |
| % Total  | 15%    | 25%     | 30%     | 20%     | 10%    | 100%    |

N. Fondo rotatorio

- 3.43 Se propone el establecimiento de un fondo rotatorio equivalente a 5% de los recursos del financiamiento para atender los gastos del Programa.

O. Auditoría

- 3.44 El Prestatario deberá presentar anualmente al Banco los estados financieros del Programa, acompañados de un dictamen emitido por una firma independiente de auditoría externa.
- 3.45 Los Municipios participantes en el Programa deberán presentar anualmente sus estados de ejecución presupuestaria refrendados por el Poder Ejecutivo municipal.

P. Estado de preparación

- 3.46 En el presente se dispone de una muestra de nueve PRIs correspondientes a nueve Municipios. La UEC dispone de información preliminar para la preparación de 110 PRIs adicionales, lo que garantizaría el primer año de ejecución del Programa.

Q. Evaluación ex-post

- 3.47 No se llevará a cabo una evaluación ex-post del Programa. Sin embargo, en caso de que el Prestatario o el Banco decidan efectuar dicha evaluación, contarán con la información necesaria en los informes de seguimiento del Programa.



#### IV. VIABILIDAD Y RIESGOS DEL PROGRAMA

##### A. Viabilidad del Programa

###### 1. Análisis de la muestra

- 4.1 La Misión revisó el dimensionamiento del Programa en función del análisis del costo promedio de los proyectos de reforma y de inversión analizados a partir de los PRIs de una muestra indicativa de losnueve municipios (ver párrafo 4.2), proyectándose estos costos para una demanda estimada de 300 municipiosperteneientes a la muestra representativa de 480 municipios utilizada en el diagnóstico del Capítulo I. De esta revisión se estimó el costo total del Programa en US\$500 millones como lo muestra el Cuadro IV-1 desagregado por tamaño de municipios y tipo de proyectos. A partir de este dimensionamiento, se concluye que el 41,9% del costo total del Programa correspondería a proyectos de reforma y el 58,1% a proyectos de inversión 5/.

| Cuadro IV-1: Dimensionamiento del Programa (miles de US\$) |                   |                                   |       |                                |         |         |
|--|-------------------|-----------------------------------|-------|--------------------------------|---------|---------|
| Categorías de Mun. p/Poblacion                             | Número municipios | Costo promedio Reformas Inversión |       | Costo total Reformas Inversión |         | TOTAL   |
| Menos 10 mil   | 154               | 400                               | 600   | 61.600                         | 92.400  | 154.000 |
| 10 mil a 50 mil  | 105               | 790                               | 1.230 | 82.900                         | 129.090 | 211.990 |
| 50 mil a 100 mil   | 24                | 1.250                             | 1.250 | 30.000                         | 30.010  | 60.010  |
| Más de 100 mil   | 17                | 1.500                             | 1.500 | 25.500                         | 25.500  | 51.000  |
| TOTAL  | 300               | -                                 | -     | 200.000                        | 277.000 | 477.000 |
| Porcentaie   |                   |                                   |       | 41,9%                          | 58,1%   | 100%    |

###### 2. Viabilidad de los proyectos de reforma

- 4.2 El análisis de la viabilidad técnica de los proyectos de reforma se realizó considerando: (i) la calidad del diagnóstico de los principales problemas institucionales de una muestra indicativa de nueve municipios (ver 4.09); (ii) la adecuación de las actividades identificadas en los proyectos para revertir estos problemas; y, (iii) el esquema propuesto para su ejecución. En relación a los diagnósticos, éstos son completos e incluyen el análisis del marco normativo municipal, de la estructura organizacional de los municipios, de sus modelos de gerenciamiento, operatividad y gestión de recursos humanos, y de sus sistemas de información. Cada uno de los proyectos de reforma, incorporan componentes y actividades acordes con los diagnósticos realizados y se concentran no sólo en el perfeccionamiento de los marcos legales y en el

5/ El estimado de US\$277 millones para financiar proyectos de inversión puede corresponder a financiamiento del costo total o inclusive costo parcial de los mismos.

desarrollo de nuevos sistemas administrativos y de gestión tributaria y financiera, sino también incluyen instrumentos para facilitar su implantación, evaluación, y sustentabilidad (ver el Cuadro de Indicadores de Seguimiento del Programa en el Anexo II-1).

### 3. Viabilidad de los proyectos de inversión

- 4.3 La muestra de proyectos de inversión consistió de un inventario de 23 proyectos por un monto total de US\$32 millones. Estos proyectos corresponden a sectores de inversión elegibles para el Programa, cuyos municipios han manifestado su interés por adherirse al mismo. De este universo, existen 10 proyectos por un monto de US\$16,4 millones que cuentan con análisis completos de factibilidad técnica, económica, financiera y ambiental. Tomando en cuenta que para el primer año del Programa se podrían contratar unos 50 proyectos de inversión por un monto total de US\$40 millones, esos 10 proyectos constituyen monto suficiente para dar inicio al Programa.
- 4.4 Todos estos proyectos han sido evaluados de acuerdo a las metodologías de formulación de proyectos acordadas con el Banco en el Reglamento Operativo del Programa, utilizando un análisis adecuado de demanda y de selección de alternativas de mínimo costo. Los resultados indican que los 10 proyectos son económicamente viables en la medida que arrojan una tasa interna de retorno económico (TIRE) mayor a 12% y/o presentan alternativas costo eficientes. El Cuadro IV-2 en la página siguiente muestra estos resultados.

### 4. Viabilidad institucional

- 4.5 De la evaluación efectuada de la UEC, tanto de su estructura organizativa, como de la calidad de sus profesionales, así como de los trabajos y funciones que estos desarrollan para los nueve programas bajo su responsabilidad (dos con el Banco y siete con el Banco Mundial), se considera que la UEC tiene la experiencia suficiente con organismos multilaterales en la preparación y evaluación de proyectos de reforma y de inversiones, razón por la cual es un vehículo apropiado para llevar a cabo las funciones de ejecución y supervisión de este Programa.

| Cuadro IV-2: Evaluación Económica de la Muestra de Proyectos de Inversión<br>(miles de US\$) |               |       |                   |           |                          |
|--|---------------|-------|-------------------|-----------|--------------------------|
| Sector/Proyecto  | Municipio     | Monto | Valor Actualizado |           | TIRE                     |
|  |               |       | Costo             | Beneficio |                          |
| Desagües Pluviales   | Resistencia   | 3.958 | 2.253             | 3.774     | 22%                      |
| Desagües Pluviales   | Resistencia   | 1.385 | 1.141             | 1.220     | 13%                      |
| Vial/Pavimentación Interurbana   | Pocito        | 3.133 | 1.983             | 5.768     | 34,9%                    |
| Vial/Pavimentación y Alumbrado Urbano  | Marcos Juárez | 2.028 | 1.446             | 3.661     | 24,4%                    |
| Vial/Pavimentación y Alumbrado Urbano  | C. Rivadavia  | 1.363 | 444               | --        | Alternativa Mínimo Costo |
| Vial/Accesos   | Trevelín      | 1.233 | 840               | 1.273     | 26,7%                    |
| Vial/Pavimentación y Alumbrado Urbano  | Puerto Madryn | 2.497 | 1.378             | --        | Alternativa Mínimo Costo |
| Vial/Mantenimiento   | Rawson        | 540   | 419               | --        | 29,0%                    |
| Protección/Ambiental /Residuos Sólidos   | San Francisco | 811   | 378               | 606       | 15,0%                    |
| Áreas Verdes/Recreación  | Resistencia   | 426   | 339               | 853       | Alternativa Mínimo Costo |

- 4.6 Para su ejecución se incorporará personal adicional en la UEC. El soporte de la ejecución de los proyectos de reforma requerirá la contratación de consultorías para apoyar a los municipios, primero en la preparación de los PRI de acuerdo a las metodologías acordadas por el Banco y la UEC, y posteriormente en el desarrollo e implementación de los proyectos específicos. Al respecto, la organización de la UEC incluye áreas a ser reforzadas con profesionales especializados en temas de administración fiscal y especialistas sectoriales por provincia familiarizados con las diferentes realidades de los municipios, lo cual garantizará tanto la idoneidad de los procesos de contratación de las consultorías como las tareas de evaluación técnica y seguimiento de los proyectos.
- 4.7 Esta necesidad de personal incremental se ha estimado en 18 profesionales que se mantendrían en funciones durante el período de ejecución de la operación. El costo incremental que se generaría por la ejecución del Programa ascendería, aproximadamente, a US\$4,5 millones en cuatro años. Estos nuevos funcionarios serían seleccionados de acuerdo con las especialidades en las que la dotación actual no pudiera absorber la carga de trabajo incremental. En principio, se incorporarían tres funcionarios en Asuntos Fiscales, dos expertos en Medio Ambiente, dos en Infraestructura, dos en el área de Contrataciones, dos en el área Contable-administrativa, cinco Provincialistas y dos en el área de Jefatura del Programa

- 4.8 Los municipios, en tanto beneficiarios, subprestatarios y co-ejecutores del Programa, contarán con el apoyo necesario por parte de la UEC, en forma directa o a través de servicios de consultoría para elaborar sus PRIs, para la formulación y ejecución en forma adecuada sus proyectos de reforma y de inversión. Las relaciones entre la UEC y los municipios estarán claramente definidas a través de la suscripción de los Convenios de Adhesión al Programa, los Convenios Subsidiarios de Préstamo y el Reglamento Operativo del Programa. Los proyectos de reforma y de inversión a ejecutar en cada uno de los municipios, formarán parte de los PRIs y serán aprobados por la UEC.

#### 5. Viabilidad financiera

- 4.9 La viabilidad financiera del Programa se basa en la viabilidad de los PRI. Para ilustrar esta viabilidad, se prepararon estos planes para cada uno de los nueve municipios de una muestra indicativa de nueve municipios. La información analizada consistió de: (i) el desempeño financiero de los tres últimos años de los municipios; (ii) el grado de compromiso financiero que surge de la deuda total actual; (iii) el detalle de los proyectos de reforma y de inversión propuestos por los municipios como parte integral de sus PRIs; (iv) la situación anual proyectada identificando el efecto del Programa y el refinanciamiento necesario de pasivos privados de corto plazo; y (v) los resultados presupuestarios netos proyectados por municipio para el período 1998-2005, bajo tres situaciones: (a) sin llevarse a cabo el Programa (no PRIs); (b) llevándose a cabo solamente la ejecución del Programa (PRIs sin refinanciamiento); y (c) llevándose a cabo el Programa y el plan de refinanciamiento de pasivos en forma conjunta (PRIs propiamente dichos). El Cuadro IV-3 muestra los resultados globales acumulados correspondientes a cada situación:

| Cuadro IV-3: Resultados Acumulados <sup>1/</sup> 1998-2005<br>(Miles de US\$) |                   |                                   |                           |                              |   |  |
|---|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|---|--|
| Municipio   | No.<br>habitantes | Situación<br>Actual<br>Proyectada | Efecto<br>del<br>Programa | Situación<br>con<br>Programa | Efecto<br>del<br>Refinanc.<br>deuda <sup>2/</sup> | Situación<br>con<br>Programa<br>y<br>Refinanc. |
| Posadas   | 270.269           | 39.290                            | 17.280                    | 56.570                       | 2.504   | 59.074   |
| Huinca Renancó  | 9.474             | 4.982                             | 851                       | 5.833                        | 943   | 6.776  |
| Curuzú Cuatiá   | 35.333            | (2.805)                           | 2.576                     | (229)                        | 3.223   | 2.994  |
| Frontera  | 9.740             | 5.522                             | 1.121                     | 6.643                        | 274   | 6.917  |
| Reconquista   | 57.584            | (937)                             | 4.388                     | 3.451                        | 1.554   | 5.005  |
| San Francisco   | 61.182            | 15.197                            | 11.994                    | 27.191                       | 7.965   | 35.156   |
| Jesús María   | 24.219            | 3.765                             | 893                       | 4.658                        | 3.844   | 8.502  |
| 9 de julio  | 45.548            | 4.873                             | 4.108                     | 8.981                        | 0   | 8.981  |
| Trelew  | 101.674           | 5.708                             | 3.074                     | 8.782                        | 1.881   | 11.663   |
| <b>SUPRAVIT</b>   |                   | <b>75.595</b>                     | <b>46.285</b>             | <b>121.880</b>               | <b>22.188</b>                                     | <b>144.068</b>                                 |

1/ Se basan en las proyecciones de los flujos de fondos de las ejecuciones presupuestarias municipales actuales y con el Programa.

2/ Los recursos para este refinanciamiento se aplicarán solo a deuda privada de corto plazo y provendrán del Fondo para la Transformación de los Sectores Provinciales y Municipales.

- 4.10 De este Cuadro se deduce que el impacto esperado de los proyectos de reformas para el conjunto de los municipios de esta muestra indicativa, será positivo para las finanzas municipales, por el equivalente a US\$46,3 millones de recursos adicionales acumulados, durante el período 1998-2005, mientras que el refinanciamiento de pasivos privados de corto plazo aportaría otros US\$22,2 millones adicionales de recursos disponibles.
- 4.11 Para la proyección del impacto que los proyectos de reforma producirían en los municipios de la muestra, se utilizaron hipótesis conservadoras. Así, en todos los casos, se analizaron detalladamente los factores de crecimiento utilizados y se ajustaron las fechas en que dichos mejoramientos comenzarían a producirse, lo que resultó en la introducción de un factor de demora de los beneficios esperados, frente a las proyecciones recibidas, de entre uno y dos años.
- 4.12 Esto demuestra que si los PRI son diseñados en forma adecuada, los municipios que sean beneficiarios del Programa, podrán generar recursos suficientes, que les permitirán equilibrar sus presupuestos (municipios Curuzú, Cuatiá y Reconquista), recuperar los costos de los proyectos de inversión, mediante los mecanismos que se lleguen a implantar con este fin y, eventualmente, acceder en el futuro a recursos privados de financiamiento adicionales para proyectos de inversión (ver Indicadores de Seguimiento de tipo fiscal en el Marco Lógico en el Anexo II-1).

B. Impactos ambientales y medidas de protección

- 4.13 Para evaluar el impacto ambiental del Programa, identificando los impactos negativos previsibles y asegurar la implementación de medidas correspondientes de mitigación, se preparó una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) (puesta a disposición del público el 4 de noviembre de 1998). Dicha evaluación consideró, entre otros, los siguientes aspectos: (i) análisis de la muestra de proyectos; (ii) marco legal e institucional ambiental; (iii) mecanismos para participación de la comunidad; (iv) criterios de elegibilidad ambiental; y (v) procedimientos para efectuar el control y supervisión ambiental de las inversiones físicas, identificando las entidades responsables y sus necesidades de asistencia técnica al respecto.
- 4.14 La ejecución del Programa mejorará el balance ambiental de la población de cada municipio financiado debido a: (i) la naturaleza de los sectores elegibles, en particular los de protección/mejoramiento ambiental y de tratamiento y disposición de desechos sólidos; (ii) la inclusión de las medidas de protección ambiental en la formulación, ejecución y operación de los proyectos; y (iii) la implantación en los gobiernos municipales de la metodología de análisis ambiental como proceso integral de concepción y formulación de proyectos; en algunos casos, fortaleciendo la capacidad municipal para la gestión ambiental.
- 4.15 Los impactos ambientales negativos de los proyectos que podrán ocurrir durante el período de obras y durante el período de operación son de moderada magnitud y mitigables. Entre estos se destacan la remoción de vegetación, erosión, incomodidades a los vecinos y contaminación de aguas superficiales y subterráneas. Los procedimientos de control de calidad ambiental están constituidos por: (i) el EIA del Programa; (ii) el Apéndice 1 del Reglamento Operativo del Programa, incluyendo los criterios de elegibilidad ambientales generales y sectoriales; y (iii) las Guías de Formulación de Proyectos. Las recomendaciones de las evaluaciones ambientales de cada proyecto específico serán incluidas en los pliegos particulares de licitación de las obras.
- 4.16 La UEC contará con un especialista ambiental para viabilizar la secuencia de control de calidad ambiental del Programa. Los municipios, a su vez, se beneficiarán de apoyo técnico para la formulación y supervisión de los proyectos y para la implementación de las medidas de protección ambiental resultantes de los estudios específicos de evaluación ambiental. Además, la UEC, incluirá en los informes anuales un cuadro resumiendo: (i) el análisis ambiental de los proyectos y sus costos de preparación, (ii) el nivel de participación comunitaria; y (iii) las acciones y presupuesto para asistencia técnica ambiental, entre otros.

C. Beneficios y riesgos del Programa

1. Beneficios

- 4.17 El principal beneficio del Programa será dado por la generación de recursos municipales propios adicionales y el uso más eficiente de los mismos, los cuales resultarán de la implantación de los proyectos de reforma. El Programa favorecerá, asimismo, una mejor disciplina en el proceso de asignación de inversiones, debido a la adopción de prácticas de evaluación que prioricen los proyectos de inversión en función de su viabilidad integral (técnica, financiera, económica y ambiental). Los beneficios económicos directos del Programa corresponderán a aquellos que resulten de los proyectos de inversión que el mismo financie.

2. Riesgos

- 4.18 Los riesgos potenciales del Programa están asociados a las posibles demoras en la implantación de reformas institucionales, a causa de las nuevas legislaciones que algunas de ellas requieran y de los cambios administrativos internos que su implantación demande. La mejor forma de minimizar estos riesgos es incorporar al Programa incentivos que motiven los gobiernos municipales a adoptar medidas importantes de cambio, tales como la perspectiva de la reprogramación de sus pasivos, como condición previa al financiamiento de inversiones prioritarias. Además, se contará con la actuación proactiva de la Unidad Ejecutora Central (UEC), en coordinación con las provincias, en la activación de trámites, agilización de procesos y logro de consensos a nivel local.
- 4.19 Los ajustes de los instrumentos tributarios de acuerdo a los lineamientos del Pacto Federal Fiscal, a su vez podrían disminuir el nivel de ingresos propios de los municipios. Esta situación sería mitigada con los proyectos de fortalecimiento de las administraciones tributarias, que generarían mejores rendimientos impositivos, y por la adopción de mecanismos de coparticipación para compensar eventuales pérdidas, conforme lo establece el propio Pacto Federal Fiscal.

**MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA DE REFORMAS Y DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS ARGENTINOS  
(AR-0250)**

|   | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | S                                    |
|---|--|--|--------------------------------------|
| el desarrollo autosostenido de          | - Mejorar la capacidad de generación y mantenimiento de ahorro corriente y una mayor autonomía financiera de los municipios.   | - Informes de Seguimiento de la UEC<br>- Ejecuciones presupuestarias anuales de los municipios | - Esc<br>nón<br>- El P<br>Fed        |
| tributaria, financiera y de<br>pios     | - Incremento de la Eficiencia y Calidad de la Gestión Municipal, a ser alcanzado al final de la ejecución del Programa, medido por <sup>1</sup> :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento real de Recursos Propios de al menos 10%</li> <li>Incremento de las inversiones en proporción al crecimiento de ahorro corriente</li> <li>Mantener un "stock" de deuda total no mayor al 50% de los ingresos corrientes</li> <li>Mantener el servicio de la deuda (amortización e intereses) no mayor al 15% de los ingresos corrientes</li> <li>Disminución del número de funcionarios necesario para mantener una proporción no mayor a 8 empleados por cada 1000 habitantes</li> </ul> | - Ejecuciones presupuestarias anuales de los municipios<br>- Informes de Seguimiento de la UEC | - El P<br>Fed                        |
| para el acceso de los<br>o de capitales | - Los municipios obtienen financiamiento privado (10 operaciones)  | - Informe de Seguimiento Externo   | - Exis<br>favo<br>men<br>nac<br>inte |

/ Estos indicadores resultan del análisis de los PRIs modelo de los nueve municipios de la muestra indicativa utilizados para la preparación del Programa, así como la información sobre las tres últimas ejecuciones presupuestarias de 147 municipios que han mostrado interés por adherirse al Programa.



|   | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | S  |
|---|--|--|--|
| <p><b>las siguientes áreas:</b></p> <p>Financiera y Tributaria</p> <p>y Eficiencia de Servicios</p>   | <p>Haber implantado los siguientes proyectos de reforma de acuerdo a los indicadores de evaluación identificados (ver Cuadro de Indicadores de Seguimiento):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma Integral del Sistema de Administración Financiera y Tributaria (sistemas integrados de administración tributaria, contabilidad y presupuesto, y control de gastos) y Actualización del Sistema Catastral</li> <li>- Reforma Integral del Sistema de Administración Municipal (sistemas de información gerencial, gestión de recursos humanos, planeamiento urbano, y prestación de servicios municipales)</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Seguimiento de la UEC</li> <li>- Informes de Seguimiento Externo del Programa</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de políticas públicas municipales impulsadas por el Programa de Reforma</li> </ul>                   |
| <p>necesidades prioritarias de infraestructura pública en los</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pliegos y contratos aprobados de obras en ejecución correspondientes a proyectos de inversión (en aquellos municipios que estén cumpliendo con sus metas de reforma) que sean prioritarios y elegibles en cualquiera de los siguientes sectores: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Vialidad Urbana y Rural</li> <li>. Desagües Pluviales y Defensas Contra Inundaciones</li> <li>. Parques, Areas Verdes y de Recreación</li> <li>. Recolección y Disposición de Residuos Sólidos</li> <li>. Alumbrado Público</li> <li>. Terminales de Transporte</li> <li>. Protección/Mejoramiento Ambiental</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Seguimiento de la UEC</li> <li>- Reportes sobre los desembolsos aprobados y tramitados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han adecuado los normativos y acciones de Banco</li> <li>- Se han presentado los planes de acción</li> </ul> |
| <p><b>to Privado Municipal</b></p> <p>estructuración de mecanismos que permitan las fuentes de financiamiento municipal de largo plazo)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esquema para el Financiamiento Privado Municipal implantado. Comprende las siguientes fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Estudio sobre esquemas de acceso a mercados realizado.</li> <li>. Implantación de 10 casos piloto de lanzamiento de títulos municipales realizado.</li> <li>. Modelo de información financiera municipal elaborado.</li> <li>. Al menos tres seminarios de divulgación de informaciones sobre mercado de capitales realizado.</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de consultorías y de la UEC</li> <li>- Informes de Seguimiento Externo del Programa</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de favorable condiciones de mercado nacional e internacional</li> </ul>                              |

PROGRAMA DE REFORMAS Y DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS ARGENTINOS  
AR-0250

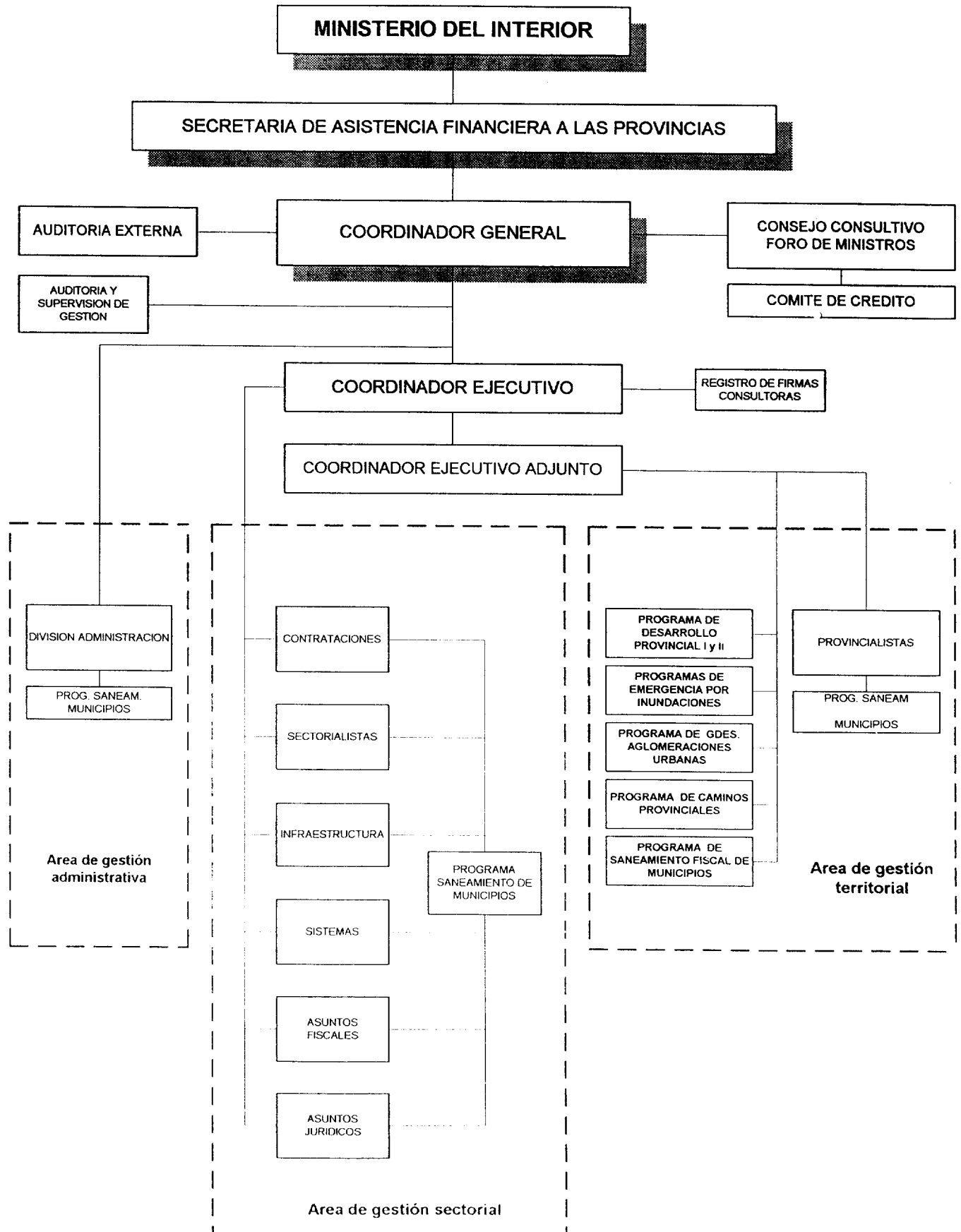
INDICADORES DE SEGUIMIENTO <sup>2</sup>

| Indicador  | Número de Municipios |       |       |  |
|--|----------------------|-------|-------|--|
|  | Año 1                | Año 2 | Año 3 |  |
| Ordenanzas municipales actualizados e implantados  | 95                   | 80    | 95    |  |
| Impuestos, recaudación y control tributarios implantados   | 95                   | 80    | 95    |  |
| Sistemas de información financiera integrados (presupuesto, contabilidad, tesorería, cursos humanos) | 45                   | 75    | 90    |  |
| Procedimientos actualizados  | 95                   | 80    | 95    |  |
| Atención gerencial implantados   | 45                   | 75    | 90    |  |
| Acceso al público implantados  | 95                   | 80    | 95    |  |
| Normativas revisadas y mejoras efectuadas  | 45                   | 75    | 90    |  |
| Atención de riesgo terminados  |                      |       | 5     |  |

/ Estos indicadores resultan del análisis de los PRIs modelo de los nueve municipios de la muestra indicativa utilizados para la preparación del Programa.

**PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL, REFORMAS Y DESARROLLO ECONOMICO DE LOS MUNICIPIOS ARGENTINOS,**

**ORGANIGRAMA**



**PROGRAMA DE REFORMA Y DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS ARGENTINOS**  
**(AR-0250)**  
**CUADRO DE ADQUISICIONES**  
(En miles de u\$s)

|                                 | AÑO 1             |                  | AÑO 2             |                   | AÑO 3             |                   | AÑO 4            |                  | TO         |
|---------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------|
|                                 | L.P.I.            | L.P.N.           | L.P.I.            | L.P.N.            | L.P.I.            | L.P.N.            | L.P.I.           | L.P.N.           |            |
| <b>PROYECTOS DE REFORMAS</b>    |                   |                  |                   |                   |                   |                   |                  |                  |            |
| CONSULTORIAS                    |                   |                  |                   |                   |                   |                   |                  |                  |            |
| Nº DE CONTRATOS                 | 135               | 195              | 124               | 131               | 137               | 192               | 42               | 106              |            |
| VALOR PROMEDIO DE CONTRATOS     | 210.00            | 100.00           | 200.00            | 100.00            | 200.00            | 100.00            | 200.00           | 100.00           |            |
| <b>CONSULTORIAS</b>             | <b>28,350.00</b>  | <b>19,500.00</b> | <b>24,800.00</b>  | <b>13,100.00</b>  | <b>27,400.00</b>  | <b>19,200.00</b>  | <b>8,400.00</b>  | <b>10,600.00</b> | <b>1</b>   |
| <b>EQUIPOS</b>                  |                   |                  |                   |                   |                   |                   |                  |                  |            |
| Nº DE CONTRATOS                 |                   | 330              |                   | 255               |                   | 290               |                  | 140              |            |
| VALOR PROMEDIO DE CONTRATOS     |                   | 30.00            |                   | 30.00             |                   | 30.00             |                  | 30.00            |            |
| <b>EQUIPOS</b>                  | <b>0.00</b>       | <b>9,900.00</b>  | <b>0.00</b>       | <b>7,650.00</b>   | <b>0.00</b>       | <b>8,700.00</b>   | <b>0.00</b>      | <b>4,200.00</b>  |            |
| <b>OBRAS Y MOBILIARIO</b>       |                   |                  |                   |                   |                   |                   |                  |                  |            |
| Nº DE CONTRATOS                 |                   | 70               |                   | 80                |                   | 80                |                  | 20               |            |
| VALOR PROMEDIO DE CONTRATOS     |                   | 60.00            |                   | 60.00             |                   | 90.00             |                  | 100.00           |            |
| <b>OBRAS Y MOBILIARIOS</b>      | <b>0.00</b>       | <b>4,200.00</b>  | <b>0.00</b>       | <b>4,800.00</b>   | <b>0.00</b>       | <b>7,200.00</b>   | <b>0.00</b>      | <b>2,000.00</b>  |            |
| <b>MONTO TOTAL REFORMAS</b>     | <b>28,350.00</b>  | <b>33,600.00</b> | <b>24,800.00</b>  | <b>25,550.00</b>  | <b>27,400.00</b>  | <b>35,100.00</b>  | <b>8,400.00</b>  | <b>16,800.00</b> | <b>200</b> |
| <b>PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>   |                   |                  |                   |                   |                   |                   |                  |                  |            |
| CONTRATOS                       |                   | 50               |                   | 80                |                   | 101               |                  | 70               |            |
| VALOR PROMEDIO                  |                   | 800.00           |                   | 1,000.00          |                   | 1,000.00          |                  | 800.00           |            |
| <b>MONTO TOTAL CONTRATOS</b>    | <b>0.00</b>       | <b>40,000.00</b> | <b>0.00</b>       | <b>80,000.00</b>  | <b>0.00</b>       | <b>101,000.00</b> | <b>0.00</b>      | <b>56,000.00</b> | <b>277</b> |
| <b>MONTO TOTAL INVERSIONES</b>  | <b>28,350.00</b>  | <b>73,600.00</b> | <b>24,800.00</b>  | <b>105,550.00</b> | <b>27,400.00</b>  | <b>136,100.00</b> | <b>8,400.00</b>  | <b>72,800.00</b> | <b>477</b> |
| <b>VALOR ANUAL DE CONTRATOS</b> | <b>101,950.00</b> |                  | <b>130,350.00</b> |                   | <b>163,500.00</b> |                   | <b>81,200.00</b> |                  | <b>477</b> |
| <b>PORCENTAJE ANUAL</b>         | <b>21.37%</b>     |                  | <b>27.33%</b>     |                   | <b>34.28%</b>     |                   | <b>17.02%</b>    |                  | <b>10</b>  |

PROYECTO DE RESOLUCION

ARGENTINA. PRESTAMO /OC-AR A LA NACION ARGENTINA  
(Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios Argentinos)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la Nación Argentina, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un programa de reformas y desarrollo de sus municipios. Dicho financiamiento será por una suma de hasta doscientos cincuenta millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$250.000.000) de la Facilidad Unimonetaria del capital ordinario del Banco, y se sujetará a las "Condiciones Contractuales Especiales" y a los "Plazos y Condiciones Financieras" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.