

# **Informe de Terminación de Proyecto**

## **PCR**

**Nombre del proyecto:** Fortalecimiento y Desarrollo Municipal

**País:** Nicaragua

**Sector:** Desarrollo Urbano y Vivienda

**Equipo de proyecto original:**

**Número de proyecto:** NI0156

**Número de préstamo:** 1086/SF-NI

**Fecha del QRR:** 14 de diciembre de 2009

**Fecha de aprobación final del PCR:** 19 de febrero de 2010

### **PCR Equipo**

**Autor principal:** Sandra Bartels (FMM/CNI). **Miembros:** Sobeyda Castillo (CID/CNI); Miguel Campos Marcenaro (consultor externo).

## ÍNDICE

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>4</b>
<b>II. EL PROYECTO .....</b>	<b>5</b>
A. CONTEXTO DEL PROYECTO.....	5
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA ) .....	8
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>9</b>
A. EFECTOS DIRECTOS.....	9
B. EXTERNALIDADES .....	12
C. PRODUCTOS .....	13
D. COSTOS DEL PROYECTO .....	15
<b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>16</b>
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS .....	16
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA .....	17
C. DESEMPEÑO DEL BANCO.....	17
<b>V. SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>18</b>
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....	18
B. RIESGOS POTENCIALES .....	19
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	19
<b>VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>20</b>
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS .....	20
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST .....	20
<b>VII. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>21</b>

### Anexos

Matrices de cumplimiento

Gráficas de tendencia de las Recaudaciones del IBI Municipal

### Abreviaturas y acrónimos

FISE	Fondo de Inversión Social de Emergencia
GTZ	Agencia de Cooperación Alemana
IBI	Impuesto de Bienes Inmuebles
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
PAM	Planes de Acción Municipal
PFDM	Programa de Fortalecimiento y Desarrollo Municipal
PGA	Plan de Gestión Ambiental
PMDU	Plan Maestro de Desarrollo Urbano
SIAFIM	Sistema Integrado Administrativo Financiero Municipal
SISCAT	Sistema de Información Catastral
SISCO	Sistema de Información Contable
SISEM	Sistema de Servicios Municipales
SISREC	Sistema de Información de Recaudaciones

## I. INFORMACIÓN BÁSICA

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$15.000.000)				
<b>No. PROYECTO:</b> NI0156		<b>TITULO:</b> Fortalecimiento y Desarrollo Municipal		
<b>Prestatario:</b> República de Nicaragua		<b>Fecha aprobación Directorio:</b> 19 de Septiembre 2001		
<b>Agencia ejecutora:</b> INIFOM (Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal)		<b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 24 de Diciembre del 2001		
<b>Préstamo:</b> 1086/SF-NI		<b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 16 de Mayo del 2002		
<b>Sector:</b> Desarrollo Urbano y vivienda		Meses en ejecución		
		* desde aprobación: 91		
<b>Instrumento de préstamo:</b> Inversión Específica		* desde efectividad del contrato: 89		
<b>Períodos de desembolso</b>				
<b>Fecha original desembolso final:</b> 24 Diciembre 2005				
<b>Fecha actual desembolso final:</b> 24 Diciembre 2008				
<b>Extensión acumulativa (meses):</b> 36				
<b>Extensión especial (meses):</b> 0				
<b>Monto préstamo</b>				
* <b>Monto original:</b> US\$12.000.000				
* <b>Monto actual:</b> US\$12.000.000				
* <b>Pari Passu (si aplica):</b> 75%				
Desembolsos				
<b>Monto a la fecha:</b> US\$11.376.717,89				
<b>Costo Total del Proyecto (estimado original):</b> US\$15.000.000				
<b>Re-direccionamiento</b>				
<b>Este proyecto:</b>				
- ¿recibió fondos de otro proyecto? [NO]				
- ¿Envío fondos a otro proyecto? [NO]				
- N/A [ X ]				
	<b>De/Para No. Proyecto</b>	<b>Para No. Sub-préstamo</b>	<b>Monto</b>	
	N/A	N/A	N/A	
* Monto actual (ajustado para re direccionamiento)				
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b> NO				<b>1)</b>
<b>Equidad Social (SEQ):</b> SI				<b>En estado de "Alerta"</b>
<b>Clasificación ambiental:</b> II				<b>Está el proyecto "en alerta" por país:</b> No
<b>De ser afirmativo, favor indicar razones</b> (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de país)				
<b>Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):</b> N/A				

### Resumen de la Calificación del Desempeño

<b>OD</b>	Muy Probable(MP)	Probable (S)	<b>[ X ] Poco Probable (PP)</b>	Improbable (MI)
<b>PI</b>	Muy Satisfactorio (MS)	Satisfactorio (S)	<b>[ X ] Poco Satisfactorio (I)</b>	Muy Insatisfactorio (MI)
<b>SO</b>	Muy Satisfactorio (MS)	Satisfactorio (S)	<b>[ X ] Poco Satisfactorio (PS)</b>	Muy Insatisfactorio (MI)

## **II. EL PROYECTO**

### **A. Contexto del proyecto**

El territorio de Nicaragua se divide en 15 departamentos, dos regiones autónomas, y 151 municipios, (en la actualidad hay 153 municipios, ya que la Asamblea Nacional elevó a esta categoría, a dos municipios, Mulukukú y Bocana de Paiwas). La población total del país es un poco más de cinco millones de habitantes, de los cuales el 56,4% habita en áreas urbanas.

Managua, ahora con aproximadamente dos millones de habitantes, es el principal centro urbano y de actividad económica del país. Además de Managua, existen 21 ciudades con poblaciones de 20 a 150 mil habitantes, que en conjunto albergan alrededor del 25% de la población total de Nicaragua.

Nicaragua está en pleno proceso de urbanización. En la última década la población urbana creció a una tasa anual del 3,4%. Las tendencias de crecimiento poblacional indican que aproximadamente en 20 años la población urbana de Nicaragua se habrá duplicado. Un elemento central del proceso de urbanización es el éxodo rural. En efecto, de cada tres personas que abandonan su lugar de nacimiento, dos tienen como destino las ciudades. El centro urbano preferido por los inmigrantes fue por varias décadas la ciudad de Managua, pero esta situación está cambiando en favor de las ciudades secundarias.

En los próximos años, las ciudades secundarias deberán afrontar una creciente demanda de servicios e infraestructura local. Si bien la respuesta a esta demanda es un problema nacional, lo cierto es que una gran parte de las soluciones recaerá en los Gobiernos Municipales como responsables por: (a) la construcción o mejora de la infraestructura de transporte urbano; (b) la construcción o mejora de infraestructura para la disposición y tratamiento de desechos sólidos; (c) la mejora y ampliación del sistema de drenaje pluvial; (d) la dotación de áreas verdes y forestales; (e) la construcción de defensas contra la erosión e inundaciones; y (f) otros servicios e infraestructura municipal como mercados, terminales, mataderos, cementerios públicos, e infraestructura de apoyo al desarrollo económico local.

Para hacer frente a la creciente demanda de servicios e infraestructura local, es preciso que estos Gobiernos Municipales pasen por un profundo proceso de modernización institucional, que incluya reformas en sus finanzas y administración interna; en la forma en que proveen los servicios municipales; en la gestión de sus recursos naturales y del medio ambiente y en la forma de planificar el desarrollo urbano.

Esto significa que estos gobiernos puedan generar capacidades técnicas propias superando sus debilidades administrativas para recaudar y administrar mejor sus recursos, y así brindar servicios más eficientes a la población.

Además, es imprescindible que el Gobierno Central modernice la forma en que se prestan los servicios de capacitación y asistencia técnica a los municipios (fortaleciendo al INIFOM); y que canalice los recursos de inversión destinados a mejorar el desarrollo urbano, para ello es menester proporcionar las adecuadas transferencias financieras del presupuesto nacional a las alcaldías.

Ante tales desafíos y consideraciones se creó una Unidad Ejecutora en el INIFOM encargada de impulsar el proyecto articulando sus tres componentes e incidiendo en 16 municipios cuyas ciudades se consideraban secundarias. Tal unidad en un inicio enfrentó problemas en su capacidad para ejecutar el proyecto, que causó significativos retrasos, pero luego al sustituir al personal, se logró una mejor ejecución del programa.

Si consideramos que los municipios gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y que sobre los mismos inciden varios organismos internacionales de cooperación e instituciones estatales en diferentes áreas, y no habiendo ninguna instancia supra-municipal a quien acudir, es lógico suponer que la coordinación en esa enmarañada estructura matricial resulta compleja.

A lo largo de la vida del programa se experimentaron dos elecciones municipales que implicaron forzosamente un reajuste en la dinámica de la ejecución del proyecto, pues asumieron nuevas autoridades y personal que no estaba familiarizado con los procedimientos del BID y tuvo que darse un tiempo prudencial para su adopción.

Las áreas más visibles de incidencia del proyecto fueron la capacitación técnica del personal para que el municipio adquiriera mayor habilidad tanto financiera como de gestión y pudieran desarrollar instrumentos de gestión, y ejecución de inversiones que apuntaban a mejorar los servicios municipales pero que para ello requerían el cumplimiento de una serie de hitos y compromisos de recaudación y contrapartida de recursos.

Como era de esperarse, no todos los municipios respondieron al mismo tiempo ni en la misma forma, hubo municipios con mayor capacidad e iniciativa y otros rezagados de tal manera que unos aprovecharon mejor que otros las oportunidades que les brindó el programa.

El proyecto no contó con ninguna línea de base que permitiera conocer mejor el estatus de cada municipio ni establecer los indicadores más adecuados para valorar el cumplimiento de las actividades y productos con sus respectivos impactos.

Es dentro de este contexto que se desarrolla el Programa de Fortalecimiento y Desarrollo Municipal a través del préstamo SF/1086-NI aprobado por el BID.

## **B. Descripción del Proyecto**

El Programa está dirigido a 16 Gobiernos Municipales de ciudades secundarias que están afrontando los desafíos del proceso de urbanización. La estrategia de intervención del Programa consistió en incentivar a los Gobiernos Municipales de las ciudades secundarias a que adopten buenas prácticas de gestión municipal.

En cada uno de los Gobiernos Municipales, el Programa financió un plan de reformas y modernización institucional que contenía un conjunto de hitos acordados en materia de administración, finanzas, prestación de servicios, gestión medio ambiental, y planificación del desarrollo urbano.

A medida que los Gobiernos Municipales alcanzaran estos hitos, tendrían acceso a los recursos destinados a financiar proyectos prioritarios de inversión. Al final del período de ejecución del Programa, se esperaba contar con un número de Gobiernos Municipales con una mayor capacidad de respuesta frente al proceso de urbanización y a las demandas ciudadanas por servicios e infraestructura.

### **i. Objetivo de Desarrollo**

El Objetivo General según el documento de proyecto era: **“incrementar la capacidad institucional y financiera de los gobiernos municipales para hacer frente a los crecientes desafíos del proceso de urbanización y mejorar sus servicios e infraestructuras locales”**.

El Objetivo General del documento de proyecto se corresponde con el Propósito establecido en el Marco Lógico, y también se alinea con el indicado en los ISDP revisados.

### **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del Programa fueron: (a) fortalecer institucionalmente a los Gobiernos Municipales participantes a fin de que éstos mejoren su capacidad financiera y su eficiencia en la prestación de servicios; (b) promover un desarrollo urbano más ordenado y ambientalmente sostenible; y (c) fortalecer al INIFOM para que contribuya a mejorar la capacitación y asistencia técnica municipal, desarrolle instrumentos y sistemas de gestión municipal, y amplíe su capacidad de análisis y elaboración de propuestas de desarrollo local.

### **ii. Componentes**

El Programa contenía tres componentes que a su vez incluían varios hitos que constituían requisitos indispensables para que los municipios escogidos fueran beneficiados por la intervención del programa.

Al comparar los componentes establecidos en el Documento de Proyecto y la propuesta de préstamo, con los expresados en el ISDP y los contemplados en el Marco Lógico, no se encontraron diferencias habiendo total correspondencia.

### **I. Fortalecimiento y Desarrollo Municipal (PAMS).**

Mediante este componente se financió la elaboración, implantación y seguimiento de **Planes de Acción Municipal** (PAM) en los municipios participantes. Los PAM definían, caso por caso, las actividades de fortalecimiento que requería cada municipalidad en las siguientes áreas: (a) administración y finanzas municipales; (b) gestión de los servicios; (c) el incremento de la capacidad de gestión ambiental y de recursos naturales; y (d) la introducción de prácticas de Planificación del Desarrollo Urbano.

### **II. Inversiones Municipales.**

Los recursos destinados a financiar proyectos de inversión fueron usados como un incentivo al cumplimiento de los hitos incluidos en los PAM relacionados a la adopción de medidas y buenas prácticas de gestión municipal. Los proyectos de inversión que podían ser financiados bajo el Programa incluían: (a) infraestructura de transporte urbano; (b) infraestructura para la disposición y tratamiento de desechos sólidos; (c) sistemas de drenaje pluvial y captación de aguas pluviales a los acuíferos; (d) áreas verdes, forestales, o de alto valor medio ambiental que sirvan para mitigar la vulnerabilidad del municipio frente a desastres naturales o coadyuven a un mejor uso de los recursos naturales; y (e) defensas contra erosión e inundaciones.

### **III. Fortalecimiento del INIFOM.**

En este componente se financiaron actividades de apoyo al INIFOM para que esta institución actúe como la instancia responsable de coordinar, articular, desarrollar, y supervisar la cobertura y calidad de los servicios de capacitación y asistencia técnica (C & AT) municipal.

### **C. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)**

No se encontraron debilidades significativas en la calidad del diseño como para considerar una reformulación, aunque no debe omitirse, el inconveniente de haber carecido de una línea de base para conocer el estado general de los municipios, y a partir de entonces, fijar indicadores iniciales, intermedios y finales más realistas que permitieran medir el cumplimiento progresivo del programa.

Otro aspecto a señalar fue que no se contempló una cláusula contractual para que los resultados del componente 1 se ataran a los supuestos del componente 2 y así garantizar el cumplimiento de las actividades y metas de inversión.



Revisión de la Calidad del Diseño			
Muy Satisfactorio (MS)	<b>[X] Satisfactorio (PS)</b>	Poco Satisfactorio (MS)	Insatisfactorio (I)

### III. RESULTADOS

#### A. Efectos directos

La mayoría de los municipios (13) cuentan con obras e inversiones realizadas que proporcionan a la población un mejor nivel de vida. Es así que en muchos barrios de los municipios de incidencia del proyecto, en las calles que fueron adoquinadas, ya no se observan charcas, con los consabidos beneficios que en materia de salud implica la eliminación de las mismas.

Las obras de drenaje construidas incluyendo puentes, traen consigo facilidades de acceso a la población y al tránsito vehicular, además que proporcionan mayor valor a las propiedades aledañas.

Los municipios que fueron beneficiados por el proyecto solo cinco (5) poseen estudios de centros de costos de sus principales servicios municipales que constituyen valiosas herramientas técnicas para mejorar el manejo de sus recursos, tal es el caso de Tipitapa, Puerto Cabezas, Granada, Bluefields y Diriamba. Dentro de los municipios que sí cuentan con tales estudios no en todos hay certeza que sea sostenible, como son los casos de Rivas, Jalapa y Boaco.

Este programa contó con una Asistencia Técnica (ATN-8479), que proporcionó a los municipios participantes del PFDM los estudios que pueden servir de línea de base para futuros financiamientos de las obras que quedaron pendientes de realizar, o bien podrán emprender iniciativas con recursos propios para concluir las, ya que en lo general sus recaudaciones han aumentado considerablemente, gracias al uso de programas como el SISCAT que han permitido llevar un mejor control de las exacciones tributarias.

El SISCAT, según el documento de Proyecto, fue una iniciativa de la cooperación DANESA y del PNUD que también recibió financiamiento de los fondos BID para su actualización, y se exigió a los municipios como un hito a cumplir contemplado en el componente uno.

Gran parte del personal técnico de las alcaldías recibieron una sólida capacitación que incluyó un curso de post-grado impartido por una universidad local producto de la cooperación técnica que se otorgó, habiendo desarrollado en su momento capacidad local propia, sin embargo la misma se ha visto desvanecida al renovarse gran parte del personal beneficiado para que elabore los estudios correspondientes, tal es el caso de San Rafael del Sur, Jalapa, Granada, Ciudad Sandino y Bluefields.

### LOGRO DEL OBJETIVO DE DESARROLLO (OD)

#### Objetivo de desarrollo (Propósito)

El objetivo general del programa era: "Incrementar la capacidad institucional y financiera de los gobiernos municipales para enfrentar los crecientes desafíos del proceso de urbanización y mejorar los servicios e infraestructura local".

Clasificación: **Poco Probable**

#### Indicadores claves de efectos directos

<u>Efectos directos planeados</u>	<u>Efectos directos logrados</u>
<p>Las municipalidades participantes resultarán fortalecidas institucionalmente de manera que mejoren sus capacidades financieras en la prestación de servicios municipales.</p> <p><u>Línea de Base:</u> Ninguna <u>Fecha:</u> 01 de Enero del 2003</p> <p><u>Intermedia:</u> No Aplica</p> <p><u>Término del Proyecto:</u> Diciembre del 2008</p>	<p>En un momento dado, las municipalidades en su mayoría lograron mejorar sus capacidades institucionales y obtuvieron mejoras financieras, pero no todas lograron la recaudación esperada ni consolidar sus centros de costos para mejorar sus servicios, de tal manera que persiste la debilidad en la prestación de los mismos, sobre todo si consideramos que ya no se cuenta con el personal entrenado para ello.</p> <p><u>Término del proyecto:</u> Diciembre del 2005</p>
Clasificación: <b>Poco Probable</b>	

#### Indicadores claves de efectos directos

<u>Efectos directos planeados</u>	<u>Efectos directos logrados</u>
<p>Las municipalidades participantes promueven un desarrollo urbano ordenado y ambientalmente sostenible.</p> <p><u>Línea de Base:</u> Ninguna <u>Fecha:</u> Enero del 2003</p> <p><u>Intermedia:</u> No Aplica</p> <p><u>Término del Proyecto:</u> Diciembre del 2007</p>	<p>Las municipalidades podrían promover un desarrollo urbano ordenado y ambientalmente sostenible porque tienen los instrumentos, (Planes Maestros de Desarrollo Urbano) pero carecen de recursos para lograr tales efectos. El incremento de recursos obtenido a través de los nuevos mecanismos de recaudación se ha destinado fundamentalmente al gasto corriente.</p> <p><u>Término del Proyecto:</u> Diciembre del 2005</p>
Clasificación: <b>Poco Probable</b>	
Reformulación. [ X ] N/A	
<b>Reajuste ISDP:</b> Indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. [X] N/A	

Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.

Se otorgó una categoría de **Poco Probable** porque no todas las municipalidades lograron sus propósitos, en muchas de ellas ya no cuentan con el personal capacitado para continuar desarrollando los planes y proyectos del municipio y además no todas cuentan con los instrumentos para la consecución de tales objetivos.

El Proyecto tuvo una extensión de más de tres años que se otorgó para culminar los distintos procesos que estaban en ejecución. Además del atraso incurrido en el tiempo, también se observa una sub-ejecución financiera considerable de US\$ 616,284.13 suma que fue cancelada por falta de ejecución.

La costa atlántica tuvo los mayores atrasos por los sucesos del 4 de Abril del 2006 en el que un grupo de simpatizantes del partido YATAMA destruyó el inmueble y las computadoras, perdiéndose la mayor parte de información; por otra parte, el municipio de Granada enfrentó serias limitaciones en su gestión que alcanzó hasta la destitución del alcalde por razones de corrupción.

Se debe reconocer que a pesar de los problemas mencionados en algunas municipalidades, en algunos municipios el proyecto contribuyó al fortalecimiento de las capacidades de gestión financiera, planificación urbana y gestión ambiental de las municipalidades participantes. Lo anterior posibilitó que algunos municipios estén brindando mejores servicios a la población. La ejecución de las inversiones correspondientes al componente II, permitió que gran parte de la comunidad gozara de una mayor calidad de vida y de un ambiente más sano.

Además Algunos municipios cuentan con los instrumentos necesarios para lograr una mayor recaudación y con mayor transparencia en el manejo de los recursos. (Ver anexo de Recaudaciones IBI)

Resumen del Objetivo de Desarrollo Clasificación (OD)			
Muy Probable (MP)	Probable (S)	<b>Poco Probable (PP)</b>	Improbable (MI)

### **Estrategia de País**

Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.

El marco estratégico del Programa propuesto es la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza, (ERCERP) que destaca el rol municipal en la mejor provisión de los servicios y la infraestructura pública destinada a la población local.

La estrategia del Banco es apoyar los esfuerzos del Gobierno de Nicaragua para reducir la pobreza en el marco de la implementación de la ERCERP. El Programa es coherente con la ERCERP porque busca incrementar la capacidad

de los gobiernos municipales para liderar la coordinación interinstitucional al nivel local, ampliar su capacidad para ejecutar proyectos, promover la participación ciudadana, e impulsar el desarrollo local.

Además la operación es consistente con la Estrategia de Desarrollo Subnacional (EDS) del Banco que enfatiza la importancia de apoyar al Gobierno Central para brindar mejores servicios de capacitación y asistencia técnica a los municipios; establecer sistemas de administración financiera municipal que incidan sobre la transparencia y la gobernabilidad local; mejorar integralmente las capacidades institucionales de los municipios; y sentar las bases para un mejoramiento sostenido de la situación financiera municipal.

Además el proyecto tiene una arista ambiental significativa, sobre todo en materia de manejo de desechos sólidos, áreas verdes y forestales, obras de mitigación de vulnerabilidades ambientales y defensa contra la erosión e inundaciones, que también está acorde con la perspectiva del Banco en el país.

## **B. Externalidades**

Una de las externalidades provocadas por la intervención del proyecto, fue que algunas alcaldías (Jinotepe, Tipitapa, Jinotega y Matagalpa) adoptaran el sistema de centros de costos para todos sus servicios municipales, pues así les permite ver con mayor claridad la sostenibilidad financiera de cada servicio, es decir cuál es deficitario y cuánto de subsidio requiere, y con el Centro de Costo que muestre superávit se podrá conocer cuánto es capaz de aportar a la comuna.

Otra externalidad no considerada fue el incremento de valor de algunas propiedades, pues una vez que sus calles de acceso han sido pavimentadas pertenecen se cotizan más caras.

Vinculado a lo anterior, con el uso del SISCAT se tiene un mayor control físico de las propiedades tanto urbanas como rurales, y se ha aumentado la cobertura de lotes catastrados, lo que a su vez permite ejercer un mejor control de cobranza de tales impuestos.

## A. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
<b>Componente I:</b> Fortalecimiento y Desarrollo Municipal (PAMS).  <b>Costo total Componente I:</b> US\$4.752.000  <b>Contrapartida:</b> US\$1.000.000  <b>BID:</b> US\$3.752.000  <b>Desembolso BID %:</b> 96,86 US\$3.746.702,29  <b>Clasificación:</b> S	<u>Productos Planeados</u>  <u>Línea de Base:</u> Ninguna <u>Intermedia:</u> No Aplica <u>Al Término del proyecto</u>  1. Planes de Acción Municipales elaborados e implementados por el personal técnico en al menos 10 alcaldías con énfasis en finanzas, administración, planificación, gestión ambiental y servicios municipales.  2. Identificación y puesta en marcha de dos centros de costos sostenibles en al menos 10 municipios beneficiados.  3. Por lo menos 10 municipios cuentan con Planes Maestros de Desarrollo Urbano (PMDU).  4. Al menos 10 alcaldías cuentan con Planes de Gestión Ambiental (PGA).	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>  1. La mayoría de los municipios cuentan con sus PAMS  2. Estudios de centros de costos elaborados y funcionando aunque no todos con éxito.  3. Más de 10 municipios cuentan con PMDU.  4. Más de 10 municipios cuentan con PGA.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [ X ] N/A		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha de aprobación del Gerente, si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [ X ] N/A		

## COMPONENTE II

Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
<b>Componente II:</b> Inversiones Municipales  <b>Costo total Componente 2:</b> US\$7.508.000  <b>Contrapartida:</b> US\$1.400.000  <b>BID:</b> US\$6.108.000  <b>Desembolso BID %:</b> 84,76 US\$5.231.529,20  <b>Clasificación:</b> S	<u>Productos Planeados</u>  <u>Línea de Base:</u> Ninguna  <u>Intermedia:</u> No Aplica  <u>Al Término del Proyecto</u>  1. Obras de Infraestructura y transporte urbano concluidas en un 100%  2. Obras de Infraestructura y tratamiento de desechos sólidos concluidas en un 100%  3. Obras de sistemas de drenaje pluvial y captación de aguas pluviales a los acuíferos concluidas en un 100%  4. Obras en áreas verdes, forestales o de alto valor medio ambiental concluidas en un 100%  5. Obras de defensas contra erosión e inundaciones concluidas en un 100%.	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>  1. El 88% de los municipios invirtieron en obras de Infraestructura.  2. 25% de los municipios invirtieron en Rellenos sanitarios.  3. El 63% de los municipios invirtieron en obras de drenaje pluvial y puentes.  4. No se invirtió en este tipo de obras en ningún municipio.  5. No se invirtió en este tipo de obras en ningún municipio.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [ ] N/A		
No todos los municipios escogieron inversiones para todo el abanico de opciones, sino que escogieron las que a juicio del Concejo Municipal eran las prioridades. Por otra parte, hubo municipios que no tuvieron capacidad de gestión como Granada y Puerto Cabezas para ejecutar inversión alguna. Sólo dos municipios invirtieron en tres tipos de obras, que fueron Jinotega y Matagalpa.		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha de aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [ X ] N/A		

Gran parte de los productos planeados se cumplieron, pero lamentablemente hubo municipios (como Granada) que no aprovecharon las oportunidades que brindó el programa pues no se ejecutó ninguna inversión.

Algunas obras que el proyecto no pudo cubrir en su totalidad podrán culminarse, con las transferencias que reciben del gobierno central, tal es el caso del mercado de Jinotega, pero otros municipios no tendrán dicha capacidad, y se podrían quedar con los estudios sin poder materializarse, tal es el caso del mercado de Jinotepe, o bien sólo podrían concluir la primera etapa del cementerio, tal es el caso de Tipitapa.

En el caso de la Costa Atlántica, en Puerto Cabezas no se llevó a cabo ninguna inversión en obra alguna, en este municipio sólo se hizo el Plan Maestro de Desarrollo Urbano, y en Bluefields se elaboró el diseño y se construyó la primera etapa del rastro público.

### COMPONENTE III

Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
<b>Componente III:</b>	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
<b>Fortalecimiento del INIFOM</b>  <b>Costo total</b> <b>Componente 2:</b> US\$1.897.000  <b>Contrapartida:</b> US\$546.000  <b>BID:</b> US\$1.351.000  <b>Desembolso BID %:</b> 89,44  US\$992.268  <b>Clasificación:</b> S	<u>Línea de Base:</u> Ninguna  <u>Al Término del Proyecto:</u>  1. Diseño de Sistema de Servicios Municipales (SISEM) para hacer un diagnóstico de los servicios municipales en los 153 municipios.  2. Elaboración de manuales internos de organización financiera y administrativa para INIFOM.  3. Diseño del primer módulo del Sistema Integrado Administrativo y Financiero Municipal.	1. Al 30 de junio 2006 se contaba con el diseño del SISEM.  2. Al 30 de junio 2006 habían 3 manuales de organización  3. Al 26 de noviembre 2007 estaba el diseño del módulo del SIAFIM.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [ X ] N/A		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha de aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [ X ] N/A		

La calificación del resumen del progreso en la implementación se basó en los resultados de las matrices de ejecución de productos por componentes, (ver anexos de matrices) a pesar que los productos e indicadores contemplados en la Matriz del Marco Lógico no estaban muy bien definidos.

Otro criterio para evaluar el Progreso en la Implementación fue el informe de medio término que indica que el: “El Programa está en pleno desarrollo de ejecución, pero con un retardo significativo en los tiempos establecidos inicialmente”. Además en otros de sus puntos expresa: “El Programa en general presenta una sub-ejecución significativa en dos de sus tres componentes, el I y el III, y no se ha iniciado la ejecución del componente II”.

De tal manera que considerando lo anteriormente expresado, podemos afirmar que la ejecución del proyecto siempre mostró demoras hasta en su culminación.

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):			
Muy Satisfactorio (MS)	Satisfactorio (S)	[X] Poco Satisfactorio (PS)	Muy Insatisfactorio (MI)

#### D. Productos

Costo Total del Proyecto – Planeado Según anexo A (US\$12.000.000)	Costo Total del Proyecto - Actual Según MLS (US\$11.376.717,89)	% Diferencia 94,80
Ver tabla de costo	Ver cuadro de ejecución	
<p>Explique brevemente diferencias.</p> <p>La diferencia más significativa fue la devolución de más de medio millón de dólares que no se aprovechó, la actual administración del INIFOM aduce que tal operación de reversión económica es un aspecto favorable para el país, puesto que el nivel de endeudamiento es menor.</p>		

#### COSTO Y FINANCIAMIENTO PLANEADO (ANEXO A)

En dólares americanos (US\$)					
	Categorías de Inversión	BID	LOCAL	TOTAL	(%)
<b>I</b>	<b>Fortalecimiento y Desarrollo Municipal</b>				<b>33%</b>
1.1	Servicios de consultoría	800.000	200.000	1.000.000	
1.2	Equipos	800.000	200.000	1.000.000	
1.3	Licencias de software	800.000	200.000	1.000.000	
1.4	Obras menores	800.000	200.000	1.000.000	
1.5	Capacitación y entrenamiento	800.000	200.000	1.000.000	
	<b>Subtotal</b>	<b>4.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	
<b>II</b>	<b>Inversiones Municipales</b>	<b>5.600.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>47%</b>
2.1	Obras municipales	5.600.000	1.400.000	7.000.000	
<b>III</b>	<b>Fortalecimiento del INIFOM</b>				<b>17%</b>
3.1	Mejora de los servicios de C & AT municipal	411.000	101.000	512.000	
3.2	Desarrollo de Administración Financiera	800.000	200.000	1.000.000	
3.3	Desarrollo Institucional INIFOM	400.000	200.000	600.000	
3.4	Administración apoyo a la Ejecución y Supervisión	405.000	45.000	450.000	
	<b>Subtotal</b>	<b>2.016.000</b>	<b>546.000</b>	<b>2.562.000</b>	
	<b>Costos financieros</b>				<b>3%</b>
1	Costos de inspección y vigilancia	120.000	-	120.000	
2	Comisión de crédito	-	54.000	54.000	
3	Intereses	264.000	-	264.000	
	<b>Subtotal</b>	<b>384.000</b>	<b>54.000</b>	<b>438.000</b>	
	<b>Total Programa</b>	<b>12.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100%</b>
	Porcentaje	80%	20%	100%	

**Fondos BID Ejecutados**  
**En dólares americanos (US\$)**  
Según LMS1 al 11 de Mayo del 2009

	<b>Categorías de Inversión</b>	<b>BID</b>
<b>I</b>	<b>Fortalecimiento y Desarrollo Municipal</b>	3.781.516,26
<b>II</b>	<b>Inversiones Municipales</b>	5.771.313,15
<b>III</b>	<b>Fortalecimiento del INIFOM</b>	992.268,00
	Administración del Programa	264.749,36
	Auditoría, Evaluación y Monitoreo	178.944,04
	Cargo a capitalización	377.002,02
	FIV	120.000,00
	Intereses	257.002,02
	<b>Total Ejecución</b>	<b>11.376.717,89</b>
	<b>Devolución</b>	<b>616.284,13</b>
	<b>Total Programa</b>	<b>11.993.001,02</b>

#### **IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

##### **A. Análisis de los factores críticos**

###### Factores positivos

En cierta etapa de avance de la ejecución del proyecto, se realizó un cambio de funcionarios, mismo que permitió al momento de realizar la evaluación intermedia, que dicho informe revelara que se estaba remontando el considerable atraso que atravesaba la ejecución del proyecto.

Se brindó al personal de los municipios una acentuada capacitación a través de una gama de actividades que van desde los seminarios y talleres, hasta los diplomados, habiéndose incrementado la capacidad técnica e institucional de las comunas, lamentablemente ese personal aún se conserva solo en algunos municipios como Matagalpa, Estelí y Jinotega.

Hubo municipios que pudieron conseguir los recursos para ejecutar los hitos planteados en el proyecto, tuvieron la oportunidad de sobre cumplir con sus productos y recibieron la transferencia de la sub-ejecución de los otros municipios, tal como sucedió en Matagalpa donde se hizo el puente la Hielera y en Jinotega donde se rehabilitaron 30 calles incluyendo alcantarilla, material selecto de relleno y red de tubería de agua potable, todo ello adicional a lo originalmente contemplado.



### Factores negativos

Un factor que incidió en la ejecución del proyecto fue el cambio de autoridades municipales debido a las elecciones, lo que implicó un compás de espera mientras los nuevos funcionarios conocían y se apropiaban del proyecto.

Complementario a lo anterior, se suscitaron algunos cambios del personal técnico que trabajaba en el proyecto, lo que conllevó a cierto momento de discontinuidad, mientras el nuevo personal se familiarizaba con los procedimientos de trabajo del programa.

Otro factor crítico fue la falta de recursos de algunos municipios que impidió se cumplieran algunas metas propuestas, pues no pudieron aportar los montos de contrapartida que se exigía, ya que las transferencias de parte del gobierno central se han reducido y el aumento de las recaudaciones se han usado para cubrir el gasto corriente, cuya planilla se ha visto incrementada notablemente.

Hubo municipios que tuvieron una débil gestión quedando a la zaga de las inversiones contempladas en el proyecto, generando un retraso o cumplimiento desigual del mismo, tal es el caso de Granada que afrontó problemas de gestión por parte del alcalde quien finalmente fue destituido, Jalapa cuyo alcalde también fue destituido por contradicciones con el Concejo Municipal y Puerto Cabezas donde se perdió toda la información porque la alcaldía fue objeto de saqueo y vandalismo por simpatizantes del partido autónomo de YATAMA.

### **B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

Considerando que no hubo una plena ejecución del monto del préstamo, que el tiempo en la vida del proyecto se excedió de manera significativa, que los productos se hicieron irregularmente, en consecuencia varias actividades no se realizaron de conformidad, que el propósito resultó no ser sostenible porque la capacidad institucional se ha mermado, se considera la gestión de la Unidad Ejecutora como Poca Satisfactoria.

Clasificación del desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
Muy Satisfactorio (MS)	Satisfactorio (S)	<b>[X] Poco Satisfactorio (PS)</b>	Muy Insatisfactorio (MI)

### **C. Desempeño del Banco**

Es criterio de la Unidad Ejecutora que la intervención del BID fue indispensable para la materialización del proyecto, sin cuyos aportes la ejecutoria del mismo se hubiera visto afectada considerablemente.

Clasificación del desempeño del Banco			
Muy Satisfactorio (MS)	Satisfactorio (S)	Poco Satisfactorio (PS)	Muy Insatisfactorio (MI)

## **V. SOSTENIBILIDAD**

### **A. Análisis de Factores Críticos**

Uno de los factores críticos para la sostenibilidad de los objetivos del proyecto es el nivel de recaudación que puedan tener los municipios para el mantenimiento de las obras realizadas. Este factor se considera porque recientemente se ha promulgado un decreto producto de un convenio con la empresa comercializadora de electricidad (UNION FENOSA), que reorienta la captación del impuesto de la energía recaudado por las alcaldías hacia el gobierno central.

Otro factor a considerar con respecto a la sostenibilidad del proyecto, es que si bien la mayoría de los municipios al adoptar el SISCAT mejoraron el registro y control de las propiedades y aumentaron sus recaudaciones a través del pago del IBI, mejorando el cobro de impuestos de bienes inmuebles, (IBI), pero éstos se han destinado fundamentalmente para sufragar gastos corrientes y no de capital, de tal manera que no se dispone de los recursos para concluir, dar mantenimiento o iniciar las obras cuyo diseño se posee y que puedan garantizar una mejora en la calidad de los servicios municipales para la población.

Quizás un mecanismo garante para que el incremento de las recaudaciones se destinara a inversiones y no a gasto corriente, hubiese sido una cláusula contractual, en la que se estableciera un aumento en la proporcionalidad del Pari Passu con énfasis en el Componente II (inversiones en obras municipales).

Sería importante destacar que si no se cuenta con el personal técnicamente capacitado, resultará difícil para el INIFOM y para las mismas alcaldías apoyar y monitorear el seguimiento y actualización de los instrumentos e inversiones realizadas por el programa, pues la memoria institucional se podría perder debido a la súbita sustitución de personal, sobre todo en aquellas alcaldías que experimentaron un cambio de perfil político de sus autoridades.

El temor expuesto en el documento de proyecto en el apartado del riesgo, y que fuera considerado como un supuesto en el Componente 3 del Marco Lógico, plantea que: “Tanto al nivel nacional como municipal, se observa una elevada rotación de personal con los cambios de administración política. Esta situación es un riesgo para el Programa en la medida en que los profesionales y técnicos capacitados en los próximos años pueden ser sustituidos por administraciones futuras”; supuesto que se comprobó.

Considerando lo anterior, se previó mitigar este riesgo a través de la capacitación y especialización del personal de los municipios, pero lamentablemente no alcanzó los resultados esperados, pues el personal técnico de las municipalidades ha experimentado alta rotación y no se puede afirmar que en todas las alcaldías se cuenta con el equipo técnico preparado para elaborar los proyectos y documentos necesarios para gestionar su

financiamiento, es decir, actualmente se ha reducido la capacidad técnica propia de varios municipios participantes, sobre todo, los que han cambiado de autoridades cuyo perfil político difiere de su antecesor, tal es el caso de San Rafael del Sur, Ciudad Sandino, Granada, Boaco y Bluefields.

## **B. Riesgos Potenciales**

Con otros organismos internacionales como la GTZ, se ha conformado una comisión intermunicipal integrada por las alcaldías de Matagalpa, Ciudad Sandino y Estelí, quienes están trabajando en el diseño y desarrollo de un módulo de administración y finanzas municipales, que pudiera no ser compatible con los programas ya existentes como el SISCO y el SISREC; se debe tener especial cuidado en que el SIAFIM pueda establecer una interfaz segura y no desperdiciar esfuerzos anteriores. Para ello ya se están realizando pruebas del programa que se instalará en dichos municipios, mismos que servirán como pruebas piloto. Esto demuestra la importancia de la coordinación con los donantes.

## **C. Capacidad Institucional**

Es posible que con la renovación de funcionarios en las alcaldías la memoria institucional se vea mermada además de reducirse la capacidad técnica y financiera para continuar los esfuerzos desarrollados por el proyecto.

A pesar de toda la capacitación que se impartió al personal de las alcaldías en diferentes temas, aún no se lleva la contabilidad patrimonial de los recursos y se limitan a una contabilidad presupuestaria, que sólo lleva el control de los ingresos y egresos conforme al presupuesto anual, esto significa algunas limitaciones como la falta de opción para presentar estados financieros auditados, lo que evidencia una débil capacidad administrativa y financiera en los municipios, pues sólo Matagalpa y Ciudad Sandino mostraron Estados Financieros Auditados.

Fue posible constatar que en la mayoría de los casos (a excepción de Jinotega y Matagalpa) que los encargados de manejar el registro catastral (SISCAT) no sostenían comunicación con los encargados del Sistema de Recaudación (SISREC) ni con los encargados del SISCO, lo que refleja poca coherencia en la gestión y por tanto deben hacer mayores esfuerzos para alcanzar un mejor nivel de coordinación, así como asegurarse que sus módulos se encuentren alineados, compartiendo la base de datos como plataforma básica.

<b>Clasificación de Sostenibilidad (SO)</b>			
Muy Satisfactorio (MS)	Satisfactorio (S)	<b>[X] Poco Satisfactorio (PS)</b>	Muy Insatisfactorio (MI)

## **VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **A. Información sobre resultados**

Al revisar los componentes del proyecto, no se encontraron líneas de base que sirvieran de punto de partida del actual proyecto, (esto se corroboró con el ISDP), de tal manera que todos los planes y estudios realizados por la intervención de este programa contemplados en el componente 1, hasta ahora se pueden considerar como punto de partida para futuros proyectos municipales.

En cuanto al seguimiento de las inversiones realizadas en los municipios, además de realizarse visitas in situ, se cuenta con documentos que abarcan desde el principio del proceso de contratación de obras hasta las actas de recepción de las mismas, incluyendo facturas y soportes de gastos, de tal manera que dicha información es sumamente fiable.

A lo largo de la vida del proyecto se apreció la falta de mecanismos claros de seguimiento, evaluación y control de parte de la unidad ejecutora hacia los municipios de incidencia.

En el informe de medio término (página 64) técnicamente se recomienda: “establecer un mecanismo de Monitoreo y Seguimiento del Proyecto completo y objetivo” así como: “Establecer mecanismos de evaluación claros, objetivos y definidos del avance del proyecto”. Al final del proyecto, no se pudo establecer con claridad cuáles fueron los mecanismos adoptados que permitieran conocer los resultados de cada municipio, pues no existe un informe final del proyecto en que se pueda conocer una evaluación del cumplimiento de los indicadores del programa tanto para las actividades como para los productos.

### **B. Seguimiento futuro y evaluación ex-post**

En la presente operación, no está contemplada una evaluación Ex-Post para valorar en el mediano y largo plazo los impactos y efectos directos e indirectos del programa y valorar su relación costo-beneficio, así como su capacidad de sostenimiento. Tampoco se contempla un seguimiento futuro de tales categorías, de tal manera que a la postre, no se sabrán los efectos que el proyecto ha generado producto de su intervención en esos municipios, de forma que una evaluación ex post resultaría deseable.

El Sistema de Información Contable (SISCO) ha mostrado problemas casi en todos los municipios abordados, de tal manera que no ha representado una herramienta clave para el manejo y control de los recursos. Dicho programa para que pueda ser usado debe revisarse y corregir sus debilidades.

En la actualidad, con la cooperación de la GTZ se está impulsando el SIAFIM, para que éste sea el sistema empleado por todos los gobiernos municipales y se

corrijan las inconsistencias actuales de los programas de informática en uso, se espera que disponga de una interfase que integre todos los módulos de administración.

## **VII. LECCIONES APRENDIDAS**

No es prudente asumir compromisos si no se tiene la certeza de la consecución de recursos en el momento preciso que sirvan de contrapartida para la futura inversión, pues ésta se podría ver demorada por incumplir tal requisito financiero.

La autonomía y el auto sostenibilidad financiera en las municipalidades son relativos o muy frágiles, pues basta que haya recortes en las transferencias para incumplir con los compromisos contraídos, ello se debe a que existe una elevada dependencia económica con respecto al gobierno central.

Es importante señalar que sobre los municipios inciden varios programas de distintas organismos de cooperación e instituciones como el FISE, que muchas veces rebasan la capacidad de gestión del personal de las alcaldías.

Con los sucesos vandálicos acaecidos el 4 de Abril del año 2008 en la alcaldía de Puerto Cabezas, sería oportuno que por parte de las autoridades centrales, como INIFOM, se dispongan de copias de respaldo de los principales estudios, pues en la actualidad los funcionarios de dicho gobierno no disponen de tales documentos para realizar su trabajo de forma planificada.

Las ciudades secundarias seleccionadas en el proyecto respondían a aquellas ciudades cuya población oscilaba entre los 20,000 y 150,000 habitantes, sin embargo tal criterio nos proporciona un abanico de ciudades muy disímiles, de tal manera que el aprovechamiento de las opciones de recursos que brindó el préstamo no fueron aprovechadas de manera uniforme, sino que unas resultaron con ventaja con respecto a otras.

Quizás en lo sucesivo es mejor definir otros criterios para la selección de las municipalidades como por ejemplo: los ingresos municipales, o considerar el mapa de pobreza del país para suministrar un criterio atendiendo el nivel de pobreza del municipio.

Resultó llamativo que entre las alternativas de inversión que se les ofreció a los municipios, ninguno escogió inversiones forestales, sino que priorizaron las de infraestructura y manejo de desechos sólidos (mercado y relleno sanitario), lo que lleva a suponer que los problemas del municipio, son tan acuciantes que las autoridades dejan en un segundo plano los problemas de deforestación.

En la Matriz del Marco Lógico se podrían expresar más específicamente los productos e indicadores, esto permitiría un mejor seguimiento al avance del proyecto si tales variables están alineadas.

Tal vez lo más apropiado para ejecutar subsiguientes proyectos municipales, es que los mismos se correspondan con el período de administración del alcalde correspondiente, así, el proyecto no se vera expuesto a cambios por la siguiente administración ni a la sustitución de personal técnico que lo ejecuta. Así los proyectos municipales deben tener un período de intervención de cuatro años y resultaría más fácil elaborarlos porque se cuenta con Planes de Desarrollo y con información adicional que serviría de insumos para su preparación y ejecución

### Anexos

Recaudaciones Municipales del IBI				
Municipios	2005	2006	2007	2008
Bluefields	2,313,236	2,325,910	2,622,827	2,744,488
Ciudad Sandino	3,738,260	3,560,375	4,307,612	4,300,688
Estelí	8,838,789	11,077,961	12,094,054	12,943,068
Jalapa	3,127,183	2,996,854	3,284,949	3,098,417
Matagalpa	8,560,946	9,233,650	14,239,284	16,123,347
Ocotal	2,729,830	2,675,838	2,750,347	2,677,723
San Rafael del Sur	3,165,061	3,132,040	3,347,054	4,117,605
Tipitapa	2,266,568	3,276,987	3,974,607	4,382,879

### Matrices de cumplimiento

MUNICIPIOS	Componente I (Planes)			
	Acción Municipal	Maestro Desarrollo Urbano	Gestión Ambiental	Centro de Costos
Bluefields	SI	NO	NO	NO
Boaco	SI	SI	SI	SI
Ciudad Sandino	SI	SI	SI	SI
Diriamba	NO	SI	SI	NO
Estelí	SI	SI	SI	SI
Granada	SI	SI	NO	NO
Jalapa	SI	SI	SI	SI
Jinotega	SI	SI	SI	SI
Jinotepe	SI	SI	SI	SI
Masaya	SI	SI	SI	SI
Matagalpa	SI	SI	SI	SI
Ocotal	SI	SI	SI	SI
Puerto Cabezas	NO	SI	NO	NO
Rivas	SI	SI	SI	SI

San Rafael del Sur	NO	SI	NO	SI
Tipitapa	SI	SI	SI	NO

Componente II (Inversiones)					
MUNICIPIOS	Infraestructura & Transporte	Desechos Sólidos	Drenaje Pluvial	Área Forestal	Obras Defensivas
Bluefields	SI	NO	NO	NO	NO
Boaco	SI	NO	SI	NO	NO
Ciudad Sandino	SI	NO	SI	NO	NO
Diriamba	SI	SI	NO	NO	NO
Estelí	SI	NO	SI	NO	NO
Granada	NO	NO	NO	NO	NO
Jalapa	SI	SI	NO	NO	NO
Jinotega	SI	SI	SI	NO	NO
Jinotepe	SI	NO	NO	NO	NO
Masaya	SI	NO	SI	NO	NO
Matagalpa	SI	SI	SI	NO	NO
Ocotol	SI	NO	SI	NO	NO
Puerto Cabezas	NO	NO	NO	NO	NO
Rivas	SI	NO	SI	NO	NO
San Rafael del Sur	SI	NO	SI	NO	NO
Tipitapa	SI	NO	SI	NO	NO

Componente III (AT & C)				
MUNICIPIOS	SISCAT	SISCO	SISREC	SIAFIM
Bluefields	SI	SI	SI	NO
Boaco	SI	SI	SI	NO
Ciudad Sandino	SI	SI	SI	NO
Diriamba	SI	NO	SI	NO
Estelí	SI	SI	SI	NO
Granada	SI	NO	NO	NO
Jalapa	SI	NO	SI	NO
Jinotega	SI	SI	NO	NO
Jinotepe	SI	SI	NO	NO
Masaya	SI	SI	NO	NO
Matagalpa	SI	SI	SI	NO
Ocotol	SI	SI	SI	NO
Puerto Cabezas	SI	SI	NO	NO

Rivas	SI	SI	SI	NO
San Rafael del Sur	SI	SI	SI	NO
Tipitapa	SI	SI	SI	NO

### Origen y destino de Fondos

Obras Ejecutadas según origen de Fondos (Proyecto y Propios)										
MUNICIPIOS	Calles/Puente		Rastro		Mercado		Relleno Sanitario		Cementerio	
	Proyecto	Propios	Proyecto	Propios	Proyecto	Propios	Proyecto	Propios	Proyecto	Propios
Bluefields	NO	NO	SI	SI	-	-	-	-	-	-
Boaco	SI	SI	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciudad Sandino	SI	SI	-	-	-	-	-	-	-	-
Diriamba	NO	NO	-	-	-	-	SI	NO	SI	NO
Estelí	SI	SI	-	-	-	-	-	-	-	-
Granada	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Jalapa	SI	NO	-	-	SI	NO	-	-	-	-
Jinotega	SI	NO	-	-	SI	SI	-	-	-	-
Jinotepe	SI	NO	-	-			-	-	-	-
Masaya	SI	SI	-	-	SI	SI	-	-	-	-
Matagalpa	SI	SI	-	-	-	-	SI	SI	-	-
Ocotol	SI	NO	-	-	SI	NO	-	-	-	-
Puerto Cabezas	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Rivas	SI	SI	-	-	-	-	-	-	-	-
San Rafael del Sur	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
Tipitapa	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-

### Gráficas de Tendencias de las Recaudaciones del IBI en los Municipios







