

## PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE MANAGUA

(NI-0111)

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>Prestatario:</b>	República de Nicaragua		
<b>Agencia ejecutora:</b>	Municipio de Managua		
<b>Monto y fuente:</b>	Prestatario:	US\$	0.63 Millones
	BID (FOE divisas):	US\$	5.67 Millones
	Total:	US\$	6.30 Millones
<b>Términos y condiciones:</b>	Plazo Amortización:	40	Años
	Período de Gracia:	10	Años
	Período de Desembolso <sup>1</sup> :	5	Años
	Tasa de Interés:	1% para los primeros 10 años 2% de ahí en adelante	
	Inspección y vigilancia:	1	%
	Comisión de crédito:	0.5	%
<b>Objetivos:</b>	<p>El Programa busca fortalecer la capacidad de gobierno en el Municipio a través de una mayor descentralización y participación ciudadana en el diseño e implementación de proyectos piloto de alta prioridad socioeconómica, y mediante la modernización de la administración municipal para hacerla más eficiente y transparente. Este objetivo estratégico se concreta en los siguientes objetivos específicos: (i) el fortalecimiento de la capacidad del Municipio en áreas como el planeamiento de servicios, la administración tributaria y financiera y la gestión del medio ambiente; (ii) un mayor involucramiento de la población en la asignación de recursos públicos para que éstos se usen de manera más transparente; y (iii) la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios municipales de recolección de desechos sólidos y de atención a los barrios marginales en un marco de mayor participación ciudadana y coordinación con las empresas proveedoras de los servicios.</p>		
<b>Descripción:</b>	<p>El Programa financiará asistencia técnica e inversiones en proyectos piloto para fortalecer la capacidad institucional del Municipio y mejorar la prestación de servicios básicos. En este sentido la modernización del Municipio no se realizará a través de un ejercicio teórico de reingeniería institucional sino con acciones</p>		

---

<sup>1</sup> Más seis meses adicionales para la evaluación de los proyectos piloto y la auditoría final del Programa.

concretas de mejora en la prestación de servicios básicos.

El Programa se articula en dos componentes que se han diseñado en detalle a través de un Plan de Cooperación Técnica en el cual el Banco y el Municipio han trabajado conjuntamente desde noviembre de 1998.

El componente de Modernización institucional (\$1.9 millones) apoyará al Municipio en: A) Aumentar la eficiencia y transparencia de la administración a través del mejoramiento de la planificación estratégica, de la administración tributaria y la programación financiera, y la implementación del Plan General de Sistemas. B) Incrementar la participación ciudadana, apoyando con asistencia técnica el fortalecimiento institucional de las delegaciones distritales del Municipio y mejorar su capacidad de interactuar con la población a través de la implementación de programas de inversión definidos en procesos participativos. C) Fortalecer la Dirección General del Ambiente (DGA), instancia de regulación y control ambiental del Municipio e implementar una campaña de sensibilización socioambiental.

El componente de Mejoramiento de servicios (\$3.5 millones) apoyará la implementación de programas participativos. En particular se financiarán: A) Tres proyectos piloto de mejoramiento de los barrios marginales en los cuales participarán las instituciones involucradas en el mejoramiento de barrios y la población. Cada proyecto se articula en un paquete de mejoramiento de servicios urbanos básicos y un paquete de programas sociales y medio ambiente que sensibilizará y fortalecerá la participación comunitaria. El Programa financiará asistencia técnica para fortalecer y consolidar la coordinación de los proyectos, y también inversiones de competencia municipal para el reordenamiento de calles y andenes, la legalización de los lotes, la conexión domiciliaria de agua y drenaje sanitario, áreas verdes y parques. Las otras empresas proveedoras de servicios (ENACAL, ENEL) financiarán las inversiones de su competencia. B) Proyectos piloto para la recolección de desechos sólidos tanto en barrios marginales, a través de un contrato de servicio con microempresas, como también en todo el Distrito 2 de la ciudad, a través de una concesión a una empresa. El Programa financiará asistencia técnica para implementar el plan operativo que se ha diseñado, fortalecerá el municipio como entidad supervisora y mejorará su capacidad de recuperación del costo del servicio.

**Estrategia del  
Banco en el país y  
sector:**

La presente operación se inscribe en la estrategia del Banco para Nicaragua definida en el Documento de País (GN-1931). Este documento destaca como prioridades del Banco tres elementos que el presente Programa persigue en su esfuerzo de fortalecer la capacidad de gobierno municipal: (i) el mejoramiento en la provisión de servicios básicos; (ii) la incorporación de las poblaciones marginalizadas; y (iii) la preservación y la mejora del medio ambiente.

En la misión de programación celebrada en noviembre de 1999, el Banco acordó con el GON financiar operaciones en apoyo a los temas de gobernabilidad, transparencia y descentralización y el GON asignó prioridad al presente Programa.

**Revisión  
ambiental y  
social:**

Las inversiones que se contemplan tendrán en su mayoría un impacto positivo y producirán una mejora en las condiciones socio-ambientales, ya que se trata de mejorar zonas deterioradas de la ciudad y de fortalecer servicios Municipales. Para el componente de Mejoramiento de Servicios, los impactos ambientales y sociales se han identificado a través de ante-proyectos, las respectivas EIAs y de consultas a las comunidades afectadas. Han sido determinadas medidas de mitigación apropiadas para el ciclo de los proyectos. Paralelamente, el Programa financiará el fortalecimiento institucional ambiental del Municipio con el objetivo de crear una entidad fiable y sostenible en materia ambiental. El estudio de fortalecimiento ambiental de la Alcaldía y los EIAs para los subcomponentes de mejoramiento de barrios y de desechos sólidos fueron puestos a la disposición del público a partir del día 13 de diciembre de 1999. En su reunión del 10 de marzo de 2000 el CESI aprobó el Programa y sus recomendaciones han sido incorporadas en el Programa (ver sección IV).

**Beneficios:**

El Programa beneficiará a toda la ciudad aumentando la capacidad de gobierno del Municipio, fortaleciendo a los distritos, además de mejorar las condiciones de vida en algunos barrios muy pobres y ampliar la prestación de servicios públicos por parte del sector privado. La presente operación permite aprovechar los limitados recursos disponibles para realizar acciones que tienen un alto impacto potencial sobre la transparencia, eficiencia y apertura del gobierno municipal. En este sentido el Programa no pretende resolver los problemas de Managua a través de una fuerte inversión en infraestructura sino que persigue crear el entorno de gobierno para enfrentar estos problemas y realizar experiencias piloto en sectores de alta prioridad. La ejecución exitosa de este Programa permitirá fortalecer el Municipio y hacerlo más eficiente, transparente y abierto a la participación ciudadana, de manera que pueda atender a los graves problemas de falta de infraestructura urbana y servicios básicos que caracterizan a Managua. Además, a pesar de su monto limitado, esta operación

tiene potencialmente un gran alcance porque enfrenta problemas socioeconómicos que son comunes a todos los Municipios de Nicaragua, como la situación de los barrios marginales y la recolección de desechos sólidos, a través de la implementación de proyectos piloto. Durante la preparación del Programa se han puesto en marcha importantes mecanismos de coordinación entre el Municipio, el Gobierno y las empresas proveedoras de servicios urbanos, que permitirán replicar los proyectos pilotos en otras áreas de la ciudad de Managua y en otros municipios del país.

**Riesgos:**

Los riesgos principales del Programa son:

**Falta de capacidad gerencial.** La implementación de este Programa requerirá una fuerte capacidad de gerencia estratégica por parte del ejecutor y una coordinación eficaz de acciones. Se estima que el Plan de cooperación técnica actualmente en ejecución y la estructura que se ha previsto para la ejecución del Programa permitirán al Municipio cumplir esta función satisfactoriamente

**Escasa coordinación con otras entidades proveedoras de servicios.** Para la ejecución exitosa del componente de mejoramiento de barrios marginales será fundamental una estrecha cooperación del Municipio con las otras entidades proveedoras de servicios. Para mitigar el riesgo de falta de coordinación interinstitucional, durante la preparación del Programa se ha integrado un Grupo de trabajo que involucra a profesionales de todas estas entidades. El Programa seguirá respaldando con asistencia técnica a este Grupo.

**Reducción en el involucramiento de la población.** Para el éxito de los proyectos de mejoramiento de servicios urbanos que se financiarán bajo el componente 2 es importante que continúe la participación activa de la población beneficiada, que ha sido determinante en la fase de diseño. Para mitigar el riesgo de que la participación popular se reduzca en el tiempo, se han incluido directamente a los beneficiados en la implementación de estos proyectos y se han diseñado campañas de sensibilización.

Otros aspectos relevantes para la ejecución del proyecto incluyen:

Cambio de estructura de Gobierno Municipal. Según lo detallado en la sección I.D, el proyecto de división de Managua en cinco Municipios fué radicalmente modificado y redimensionado por la Asamblea Legislativa que aprobó en diciembre de 1999 la ley de creación de los Municipios de Ciudad Sandino y El Crucero. La ley dejó en sustancia intacta el área urbana de la capital bajo la responsabilidad del Municipio de Managua, que concentra alrededor del 91% de la población de la ciudad. Por lo tanto, ha cesado de existir el riesgo que el desmembramiento de la ciudad

en cinco municipios representaba para la coordinación del Programa y no se prevén problemas de ejecución en ningún componente. Sin embargo la puesta en marcha de los nuevos dos Municipios requerirá un proceso de transición que podría ser largo y complicado. El Programa beneficiará indirectamente este proceso al fortalecer la capacidad administrativa del Municipio de Managua, que por ley estará a cargo de toda el área urbana durante la transición. Al mismo tiempo es importante destacar que el Programa enfrenta problemas socioeconómicos que son comunes a todos los municipios de Nicaragua, y contribuye a constituir los mecanismos de coordinación interinstitucional y la metodología de trabajo que permitirán replicar los proyectos pilotos en otros municipios del país.

**Cambio de autoridades.** Las elecciones municipales de noviembre 2000 y el cambio de autoridades en Managua en febrero de 2001, podrían resultar en un atraso en la ejecución del Programa. Sin embargo existe un amplio consenso de todos los sectores representados en el Consejo Municipal sobre la urgencia de enfrentar los problemas de los desechos sólidos, de los barrios marginados y la modernización administrativa del Municipio con lo cual no se prevé un cambio de enfoque en el Programa. Además el Programa ha sido ampliamente discutido y compartido en el Municipio, con todos los sectores representados y con los candidatos al puesto de Alcalde, que han expresado su interés y respaldo. Para facilitar la continuidad en la ejecución del Programa, se han previsto actividades específicas de apoyo (ver par. 3.6).

**Condiciones contractuales especiales:**

1. En el contrato de préstamo se establecerán como condiciones especiales previas al primer desembolso:

- a) La entrada en vigencia (aprobación legislativa y suscripción) del Convenio entre el Municipio de Managua y el Gobierno de Nicaragua para la ejecución del presente Programa y para la transferencia de los recursos del préstamo.
- b) El establecimiento de la Unidad Ejecutora Municipal (UEM), la designación del Coordinador y la selección de los dos consultores en la UEM (ver sección V).

2. Durante la ejecución del Programa en adición a las condiciones estándares sobre informes y auditoría, se requerirá una auditoría concurrente (ver par. 5.3)

**Clasificación del sector social y de la pobreza:**

Esta operación califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos claves para la actividad del Banco, contenidos en el Informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos. También esta operación califica como un proyecto orientado a la reducción de la pobreza dado que alrededor de 70% del total de recursos se dirige a poblaciones de muy bajos ingresos ubicadas en barrios marginales de Managua. En estos barrios se ha llevado a cabo un análisis socioeconómico de los pobladores, lo que ha evidenciado que casi la totalidad de los hogares están por debajo de la línea de pobreza definida por el Banco para Nicaragua. El Prestatario ha solicitado el uso del 10 por ciento de financiamiento adicional por parte del Banco. Por ende los recursos de contrapartida serán el 10% del costo del Programa.

**Excepciones a las políticas del Banco:**

Ninguna.

**Adquisiciones:**

Todos los procesos de adquisición y contratación se regirán por los procedimientos estándares del Banco. Se utilizará la licitación pública internacional para la contratación de obras por valor superior a US\$1.000.000, para la adquisición de bienes y servicios conexos cuyo valor supere US\$250.000 y para la contratación de servicios de consultoría cuyo valor supere US\$200.000. El plan de adquisiciones se encuentra en anexo al presente documento.

## **I. ANTECEDENTES**

### **A. Datos demográficos y económicos.**

- 1.1 Con sus 1.4 millones de habitantes y 540 km<sup>2</sup> de extensión, Managua es el centro urbano más importante de Nicaragua, concentrando el 26% de la población total y el 37% de la población urbana del país. Es la capital política y el centro económico, con un PIB estimado al 45% del total nacional. Su importancia relativa en el contexto nacional está creciendo, debido a un incremento de población de casi 5% anual, respecto al 3% del país.

### **B. Cuadro legal e institucional.**

- 1.2 De acuerdo con la Constitución de la República de Nicaragua los Municipios son autónomos, y su organización y funciones se establecen en la Ley de Municipios (Leyes 40 y 261 del 1997). Son funciones municipales la prestación directa o indirecta de servicios urbanos de construcción y mantenimiento vial, el drenaje pluvial, la recolección y disposición de desechos sólidos, la planificación y control del desarrollo urbano y del uso del suelo, y la protección del medio ambiente. Para la prestación de estos servicios el Municipio emplea 2.700 personas y maneja un presupuesto anual de alrededor de 28 millones de dólares, que recauda en su totalidad de impuestos y tasas, dado que todavía no se han empezado las transferencias anuales por parte del Gobierno nacional previstas en la Constitución (art.177).
- 1.3 El Gobierno Municipal es ejercido por un Consejo y dirigido por un Alcalde electo con sufragio directo universal. La administración municipal se articula en ocho direcciones generales centrales más una delegación distrital por cada uno de los cinco distritos de Managua. La presente administración de Managua, cuyo mandato empezó en 1997 y terminará a principios de 2001 (ver par. 6.6), ha realizado importantes esfuerzos de modernización dirigidos a incrementar la participación de la población en la toma de decisiones, mejorar la planificación urbana, y normalizar la situación financiera del Municipio. Se ha empezado un proceso de mejora en la prestación de los servicios municipales, invirtiendo montos anuales que son en términos reales cinco veces superiores a los de 1996.

### **C. Problemas claves a ser enfrentados.**

- 1.4 Managua está afectada por un bajo nivel de actividad económica y de empleo, por una severa escasez de infraestructura básica y de vivienda, y por baja cobertura y mala calidad de los servicios urbanos. El Programa no pretende resolver estos problemas, que necesitan enfoques distintos y una gran cantidad de recursos y tiempo, sino que pretende atacar los problemas que están a la base de la incapacidad del Municipio de atender a las demandas de la población, es decir la falta de capacidad institucional, la concentración de funciones, y la escasa apertura a la participación ciudadana en la definición de las necesidades y formas de mejorar los servicios y la infraestructura municipal. En otras palabras, el Programa busca fortalecer la capacidad de gobierno del Municipio no sólo a través de una capacitación institucional, sino apoyando la implementación de proyectos piloto en

las áreas de mejoramiento de la recolección de desechos sólidos y atención a barrios marginales, al mismo tiempo que se realiza la modernización integral de la administración municipal.

**D. Desarrollos recientes en la estructura de gobierno municipal.**

- 1.5 La destrucción del área central de Managua durante el terremoto de 1972 y la inmigración rural debida principalmente a la guerra civil, han causado un desarrollo irregular y una extensión urbanística creciente de la ciudad. En los últimos años se han empezado a estudiar alternativas de reforma del gobierno de la ciudad para hacer frente a los problemas que pone su crecimiento irregular. En el mes de diciembre de 1998 se presentó a la Asamblea Legislativa un proyecto de ley que planteaba la división del municipio de Managua en cinco Municipios a partir de 2001. El Gobierno constituyó un Grupo de Trabajo para estudiar el impacto de la división y solicitó al Banco financiar asesores independientes sobre el tema.
- 1.6 Las conclusiones del Grupo de Trabajo han sido que el proyecto de división en cinco Municipios no era factible por su alto costo, por la falta de sostenibilidad financiera de los Municipios a ser creados, y por otras restricciones de carácter legal. El Banco ha promovido una ampliación del análisis sobre las alternativas de descentralización de la ciudad y ha manifestado la necesidad de mantener una perspectiva metropolitana en la prestación de los servicios urbanos y en la provisión de infraestructura municipal priorizando el fortalecimiento de las delegaciones distritales del Municipio. Como consecuencia de estas consideraciones, el proyecto de ley de división fue radicalmente modificado y redimensionado por la Asamblea Legislativa que aprobó en diciembre de 1999 la ley de creación de los Municipios de Ciudad Sandino y El Crucero<sup>2</sup>. Se trata de dos comunidades poco pobladas y geográficamente separadas de la ciudad de Managua que cesan de ser distritos de la ciudad y se vuelven dos de los nueve Municipios en el Departamento de Managua<sup>3</sup>. La ley ha dejado en sustancia intacta el área urbana de la capital bajo la responsabilidad del Municipio de Managua, que concentra alrededor del 91% de la población de la ciudad<sup>4</sup>.
- 1.7 Es importante destacar que desde noviembre de 1998 el Banco y el Municipio han trabajado conjuntamente en la preparación y ejecución de un Plan de Cooperación Técnica con el cual se han realizado mejoras de corto plazo en varias funciones municipales y se han diseñado en detalle los proyectos incluidos en el presente Programa. El Plan ha recibido financiamiento por un monto de casi un millón de

---

<sup>2</sup> Ley No.329 del 15 de diciembre de 1999 publicada en la Gaceta Oficial el 11 de enero de 2000.

<sup>3</sup> El Departamento de Managua incluye a los Municipios de Managua, Tipitapa, San Rafael del Sur, Mateare, San Francisco Libre, Villa Carlos Fonseca, Ticuantepe, Ciudad Sandino y El Crucero.

<sup>4</sup> El Municipio de Managua también queda encargado por la ley n.329 de administrar transitoriamente El Crucero y Ciudad Sandino y apoyar la fase de transición hacia su constitución como Municipios. La ley también asigna al GON la responsabilidad de cubrir los costos necesarios para la puesta en marcha de los dos nuevos municipios.



dólares por parte de los CT Fondos Español y Belga y del FOE,<sup>5</sup> y se está ejecutando de manera exitosa.

## **II. ACCIÓN DEL BANCO EN NICARAGUA**

- 2.1 El Banco ha recientemente aprobado el proyecto NI-0097 para el Desarrollo y Modernización de la Empresa Nicaragüense de Agua y Alcantarillado (ENACAL) para legalizar y ampliar la cobertura de conexiones domiciliarias de agua y alcantarillado en barrios marginales. Este esfuerzo es complementario al Componente 2 del presente Programa, y por lo tanto se ha establecido un grupo de trabajo que integra a representantes del Municipio y de ENACAL para coordinar acciones. Adicionalmente existe un préstamo del Banco al Gobierno de Nicaragua dirigido al Saneamiento ambiental del lago de Managua (978/SF-NI, pendiente de ejecución), que financiará inversiones en lagunas de tratamiento y colectores de alcantarillado sanitario, e incluye en su plan el desarrollo de alcantarillado pluvial.
- 2.2 La presente operación se inscribe en la estrategia del Banco para Nicaragua definida en el Documento de País (GN-1931). Este documento destaca como prioridades del Banco tres elementos que el presente Programa persigue en su esfuerzo de fortalecer la capacidad de gobierno municipal: (i) el mejoramiento en la provisión de servicios básicos; (ii) la incorporación de las poblaciones marginalizadas; y (iii) la preservación y mejora del medio ambiente.
- 2.3 En la misión de programación celebrada en noviembre de 1999 el Banco acordó con el GON financiar operaciones en apoyo a los temas de gobernabilidad, transparencia y descentralización en Nicaragua, y el GON resolvió asignar prioridad al presente Programa dado que contribuirá en hacer la administración municipal más abierta y transparente.

---

<sup>5</sup> ATN/SI-6548-NI Finanzas y Sistemas; ATN/SI-6549-NI Planeamiento y Organización; ATN/ BF-6546-NI Mejoramiento de barrios; ATN/SF-6608-NI Desechos Sólidos; ATN/SI-6623-NI Medio Ambiente; TC9812015 Transporte Público.

### **III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El Programa busca fortalecer la capacidad de gobierno en el Municipio a través de una mayor descentralización y participación ciudadana en el diseño e implementación de proyectos pilotos de alta prioridad socioeconómica, y mediante la modernización de la administración municipal para hacerla más eficiente y transparente. Este objetivo estratégico se concreta en los siguientes objetivos específicos: (i) el fortalecimiento de la capacidad del municipio en áreas como el planeamiento de servicios, la administración tributaria y financiera y la gestión del medio ambiente; (ii) un mayor involucramiento de la población en la asignación de recursos públicos para que éstos se usen de manera más transparente; y (iii) la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios municipales de recolección de desechos sólidos y de atención a los barrios marginales en un marco de mayor participación ciudadana y coordinación con las empresas proveedoras de los servicios.

#### **B. Descripción del Programa**

- 3.2 El Programa desea apoyar la profundización de la capacidad de gobierno del Municipio y el mejoramiento de servicios básicos financiando asistencia técnica e inversiones en proyectos piloto. En este sentido la modernización del Municipio no se realizará a través de un ejercicio teórico de reingeniería institucional, sino con acciones concretas de mejora en la prestación de servicios básicos. Concretamente el Programa financiará proyectos específicos donde se dará un papel activo de diseño y ejecución a los distritos y se fortalecerá el control ciudadano en su seguimiento y control. La presente operación permite aprovechar los limitados recursos disponibles para realizar acciones que tienen un alto impacto potencial en el futuro. En este sentido el Programa no pretende resolver todos los problemas de Managua sino que persigue crear el entorno de gobierno necesario para enfrentar estos problemas.

#### **C. Componente 1. Modernización Institucional (\$1.9 Millones)**

1. **Subcomponente 1.1 Eficiencia, transparencia y mejoramientos en la administración. (\$1 millón)**
- 3.3 **Situación Actual.** El presente Gobierno Municipal ha realizado esfuerzos novedosos para mejorar la eficiencia en la administración, e incrementar la participación ciudadana en la ejecución de proyectos a través de las delegaciones distritales. En el ámbito financiero la Alcaldía de Managua ha logrado una mejor eficiencia en la recaudación y los ingresos se han incrementado en un 37% en 3 años, llegando en 1999 a \$28 millones. El gasto se ha reducido en términos reales por haberse ampliado el plazo de la deuda bancaria y reducido la deuda con proveedores, y gracias a la exitosa implementación de un programa de retiro voluntario elaborado por el Municipio, mediante el cual se ha disminuido en 600 empleados la planilla, ahora de 2.700 empleados. El Municipio presenta un

pequeño excedente financiero y está cumpliendo regularmente con el pago de sus deudas, cuyo servicio seguirá absorbiendo un porcentaje aceptable de los ingresos corrientes (alrededor del 13%) en los próximos 10 años<sup>6</sup>. Los problemas administrativos que quedan por resolverse se deben principalmente a la falta de una clara distribución de responsabilidades, a la escasa coordinación interna y a un muy limitado soporte de los sistemas de información.

- 3.4 **Estrategia de modernización.** El Municipio quiere seguir mejorando su capacidad de desempeñar sus funciones administrativas como base para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios a la población. El Programa apoyará varias iniciativas que se dirigen fundamentalmente a modernizar la administración e incrementar la eficiencia y transparencia de la acción municipal. Cabe destacar que durante la preparación del Programa se ha realizado un avance considerable, consiguiendo mejoras substanciales en la planificación financiera anual del Municipio, en la gestión financiera y en la administración tributaria<sup>7</sup>.
- 3.5 **Uso de los recursos del Programa.** El Programa apoyará la implementación de un plan de modernización de la administración que se ha diseñado durante la preparación del Programa<sup>8</sup>, financiando asistencia técnica para:
- 3.6 *Planificación estratégica y apoyo en la transición.* Se ha diseñado un paquete de asistencia técnica para apoyar al Municipio en la elaboración y difusión de un conjunto de líneas estratégicas para la acción municipal, con base en el objetivo de mejorar la prestación de servicios y aumentar la transparencia y eficiencia del Municipio. Este proceso incluye la celebración de mesas redondas y ejercicios participativos para discutir la estrategia municipal con otras instituciones públicas y con representantes del sector privado. Esta asistencia técnica se llevará a cabo con las autoridades municipales que tomarán su cargo a principios de 2001 e incluirá la discusión detallada de los componentes incluidos en el presente Programa con el fin de facilitar la transición de autoridades municipales y agilizar la ejecución del Programa. Cabe mencionar que todos los componentes del Programa fueron ampliamente compartidos a distintos niveles en el Municipio y existe un amplio consenso sobre cada uno de ellos. Además, las presentes autoridades municipales mantuvieron reuniones bilaterales con los principales candidatos al puesto de Alcalde y consiguieron su respaldo al Programa, así que esta asistencia técnica pretende asegurar la continuidad de acción en este camino.
- 3.7 *Mejoras de la administración tributaria, catastro y gestión financiera.* El Programa apoyará al Municipio proporcionando asistencia técnica para: (i) apoyar

---

<sup>6</sup> El Municipio ha contraído una nueva deuda bancaria a largo plazo, pero el servicio de la deuda seguirá absorbiendo alrededor del 13% de los ingresos anuales en los próximos años (en línea con los 3 últimos ejercicios), por haberse repagado la deuda bancaria heredada de la precedente administración municipal.

<sup>7</sup> Se ha desarrollado un nuevo modelo financiero y se ha utilizado ya para realizar la planificación financiera del ejercicio 2000. Se ha empezado el cruzamiento de las bases de datos de contribuyentes con la Dirección General de Ingresos del Estado. Se han fortalecido los procedimientos de recaudación y se ha tercerizado la cobranza de los impuestos en algunos sectores de la ciudad.

<sup>8</sup> En cada una de las áreas resumidas a continuación, durante la preparación del Programa se ha llevado a cabo un diagnóstico y se ha diseñado un plan de ejecución, que incluye términos de referencia para los servicios a ser contratados.

en la formulación de un anteproyecto de ley para reformar la normativa municipal y asegurar una fiscalización más efectiva del pago de impuestos; y (ii) capacitar el personal asignado a la recaudación, (iii) revisar el marco legal del catastro municipal y asistir al Municipio en la licitación de la administración del catastro a una empresa privada.

- 3.8 Respecto a la gestión financiera, durante la preparación del Programa el Municipio ha desarrollado una capacidad interna de hacer mejoras progresivas. Por lo tanto el Programa apoyará este proceso que ya está en marcha, financiando asistencia técnica puntual para la producción de un resumen financiero por cada Dirección General, su disseminación y la publicación anual de estados financieros auditados.
- 3.9 *La tercerización del servicio municipal de talleres.* El Programa no pretende resolver el problema del sobredimensionamiento de la planilla municipal (que absorbe hoy alrededor de 70% del presupuesto total), sino apoyar el Municipio en un plan de tercerización de Dirección de Talleres (3% de los empleados municipales). Se mejorará la eficiencia de este servicio y se fortalecerá la capacidad reguladora del municipio y esta experiencia se podrá aprovechar para reorganizar a otros servicios municipales. Se creará una cooperativa entre los mismos mecánicos del Servicio de Talleres Municipales que recibirá un contrato de servicio para el mantenimiento del equipo municipal. El Programa apoyará asistencia técnica y organizacional para la transformación y gestión empresarial, asesoramiento específico a la cooperativa de trabajadores y creará una Unidad Reguladora dentro de la Dirección de Administración para el seguimiento del contrato de servicio<sup>9</sup>.
- 3.10 *La implementación del Plan General de Sistemas.* Hoy en día, por falta de procedimientos y sistemas para compartir documentación entre Direcciones Generales, cada Dirección tiene que pasar a mano cada hoja de información para que entre en su sistema informático, situación que implica un alto desperdicio de tiempo y recursos y dificulta la toma de decisiones. Este componente apoyará la implementación de un Plan General de Sistemas que creará e pondrá en función una base informática común, establecerá una interconexión entre las direcciones del Municipios y las delegaciones distritales, y capacitará el personal municipal para integrar en red el sistema de contabilidad con las actividades de compras, almacenes, recursos humanos y control presupuestario. El Programa financiará la compra de licencias de software de manera que todo el software en uso actualmente en el Municipio sea usado legalmente, la compra de equipo y el financiamiento de asistencia técnica para la implementación del Plan y la capacitación de los funcionarios.

## **2. Subcomponente 1.2 Fortalecimiento de los distritos y participación ciudadana (\$0.5 Millones)**

- 3.11 **Situación Actual.** Existen en la ciudad de Managua cinco distritos, encabezados por un Delegado del Alcalde. La ley de municipios establece que es

---

<sup>9</sup> Durante la preparación del Programa, se han llevado a cabo consultas con los empleados municipales afectados (ver sección IV).

responsabilidad de los distritos garantizar la limpieza pública y el barrido de las calles, administrar los cementerios, promover la educación ciudadana, la cultura y el deporte, así como ejecutar obras menores y otorgar permisos de construcción por debajo de un valor establecido. La actual organización y funcionamiento de los distritos pueden ser mejorados a fin de que estos se conviertan en efectivos centros de atención al ciudadano, sean eficaces procesadores de las demandas de la población, y faciliten el control ciudadano sobre el uso de los recursos públicos municipales.

- 3.12 **Estrategia de la Modernización.** El Municipio desea fortalecer a las delegaciones distritales para que sean efectivos centros de atención al ciudadano. Además pretende ampliar gradualmente el monto de la inversión municipal asignada mediante mecanismos participativos y profundizar la participación ciudadana en el control de la calidad y cobertura de los servicios municipales.
- 3.13 **Uso de los recursos del Programa.** Para facilitar la participación ciudadana el Programa apoyará el fortalecimiento institucional de las delegaciones distritales del Municipio financiando asistencia técnica para la mejora de su organización administrativa, la constitución de una Oficina de Atención al ciudadano<sup>10</sup>, y el reforzamiento de la supervisión sobre la provisión de los servicios municipales por parte de operadores privados.
- 3.14 Respecto al objetivo de profundizar la participación ciudadana el Programa financiará asistencia técnica dirigida a poner en marcha un mecanismo sencillo de presupuestación participativa. Para esto el programa financiará la elaboración y difusión de un reglamento de presupuestación distrital, la implementación de una metodología de presupuestación participativa aplicada a proyectos distritales, y el entrenamiento de los funcionarios distritales y de los representantes de la comunidad en las nuevas prácticas de presupuestación.

### **3. Subcomponente 1.3 Medio Ambiente. (US\$0.4 Millones)**

- 3.15 **Situación Actual.** La Dirección General del Ambiente (DGA), instancia de regulación y control ambiental del Municipio, opera dentro de un marco legal e institucional insuficientemente definido, cuenta con una estructura débil y recursos y capacidad técnica limitados. La DGA no ha formulado una política clara en asuntos de normativa, fiscalización y regulación ambiental. Por último, falta una estrategia clara para la información y educación del sector privado y de la población en materia ambiental.
- 3.16 **Estrategia de Modernización.** El Municipio ha elaborado dos directrices de reforma en tema ambiental. La primera se centra en fortalecer la DGA, a través de la aclaración de sus atribuciones, la reorganización de la Dirección y su

---

<sup>10</sup> La Oficina de Atención al Ciudadano tendría las siguientes funciones: (i) recepción de quejas sobre los servicios urbanos que se prestan en el ámbito geográfico de cada distrito; (ii) punto de inicio de todos los procesos orientados a dar servicios al ciudadano de forma directa (permisos de construcción, inspecciones, recaudaciones, entierros); (iii) asesoramiento a la ciudadanía. Durante la preparación del Programa se han diseñado estas actividades.

involucramiento en los proyectos de su ámbito para identificar los impactos ambientales y sociales, elaborar e implementar medidas de mitigación y fiscalizar su cumplimiento. La segunda consiste en comunicar temas ambientales a los empresarios y a la población, realizando eventos de difusión y educación bajo la coordinación de la DGA. El objetivo de este subcomponente del Programa es apoyar esta estrategia de modernización con el fin de mejorar la capacidad del Municipio de manejar los aspectos socioambientales, tanto de los proyectos ejecutados dentro de la Alcaldía como de los proyectos financiados por el Programa, y promoviendo el desarrollo sostenible del área de Managua.

- 3.17 **Uso de los recursos del Programa.** Durante la preparación del Programa se ha evaluado la situación de la DGA, el marco legal en la cual funciona, y se han preparado diagnósticos del medio físico y ambiental del área Municipal. A partir de estas labores, se diseñó un plan de ejecución detallado, cuya implementación el Programa apoyará (ver detalle en el párrafo 4.4).

**D. Componente 2. Proyectos participativos de mejoramiento de servicios municipales (\$3.5 millones)**

**1. Subcomponente 2.1 Proyectos piloto de atención a barrios marginales (\$2.5 millones)**

- 3.18 **Situación Actual.** El éxodo rural que se ha verificado en Managua en las últimas dos décadas y la alta tasa de crecimiento natural de la población han causado un crecimiento anárquico de los barrios marginales. En estas zonas se encuentran hoy unas 38,000 viviendas de las cuales la mayor parte carece de título legal, lo que representa el 20% del total de las viviendas en Managua. Alrededor de 30,000 unidades habitacionales están ubicadas en zonas de alto riesgo sísmico o áreas con peligro de inundación, y la mayoría de ellas presenta un déficit sustancial de servicios públicos. Sólo la mitad de conexiones de agua potable y dos tercios de conexiones eléctricas son registradas con las empresas proveedoras y la mitad de la población no tiene alcantarillado sanitario. Frente a estos problemas no ha existido hasta hace pocos meses una respuesta coordinada por parte del Municipio, del Gobierno Central y de las empresas proveedoras de servicios. Una reciente ley<sup>11</sup> busca ordenar esta situación asignando a los municipios amplias responsabilidades de coordinación en el tema de ordenamiento de los barrios marginales.

- 3.19 **Estrategia de Modernización.** Con el fin de solucionar estos problemas, en el curso de 1999, el Municipio ha definido los principios para el uso del suelo, ha realizado mapas de riesgo en distintos barrios y ha formulado un programa coordinado de mejoramiento de los barrios marginales (denominado Programa de Renovación Urbana o PRU) que involucra activamente la población y que será respaldado por este componente.

---

<sup>11</sup>Ley de regulación, ordenamiento y titulación de asentamientos humanos espontáneos (n.309 del 28 Julio 1999).

- 3.20 Con el apoyo de una cooperación técnica del Banco, el Municipio ha integrado un grupo de trabajo inter-institucional al nivel técnico con todas las instituciones involucradas en mejoramiento de barrios es decir: Empresa Nacional de Agua y Alcantarillado (ENACAL)<sup>12</sup>, Empresa Nacional de Electricidad (ENEL), Ministerio de Medio Ambiente (MARENA), Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVUR) e Instituto Nacional de Estudios Territoriales (INETER), de la oficina de Titulación Urbana del Ministerio de Hacienda. Este grupo inter-institucional se ha formalmente constituido y liderado la formulación de un programa piloto de mejoramiento de barrios que ha sido aprobado por las instancias directivas de cada institución. El funcionamiento de este grupo representa un hecho de gran importancia porque permitirá extender en futuro esta experiencia piloto a los otros barrios marginales de Managua, y a otros municipios del país. El Municipio de Managua ha expresado su interés en solicitar el apoyo de entidades de cooperación bilateral y multilateral para ampliar esta experiencia piloto.
- 3.21 El PRU consiste en dos paquetes de intervención: un paquete de mejoramiento de servicios urbanos básicos (reordenamiento de barrios, apoyo a la legalización de la tierra, conexiones domiciliarias de agua y drenajes sanitarios, mejoramiento de calles y andenes, áreas verdes y parques, electrificación) y un paquete de programas sociales y medio ambiente sensibilizando y capacitando a la población en asuntos como la educación socioambiental, incluyendo la disposición de desechos y el mejoramiento de las viviendas y programas de salud primaria, la capacitación laboral en mantenimiento de equipos comunitarios, y el fortalecimiento de la organización comunitaria.
- 3.22 El grupo de trabajo inter-institucional ha confiado a la unidad técnica que se ha establecido en el Municipio la coordinación del PRU. Se ha decidido validar la metodología del PRU empezando por tres proyectos pilotos que incluyen áreas de riesgo. Durante la fase de preparación del Programa se han escogido tres barrios del área urbana de manera consensual entre las instituciones involucradas para asegurar la participación técnica y financiera de cada una de ellas. Se ha realizado una evaluación socioeconómica y un estudio de impacto ambiental y anteproyectos detallados. En cada barrio se ha formado una unidad integrada por representantes elegidos por los pobladores que estará a cargo de la ejecución del proyecto y será respaldada por un funcionario municipal a nivel de distrito.
- 3.23 **Uso de los recursos del programa.** El Programa financiará asistencia técnica e inversiones para la implementación de estos tres proyectos pilotos y en particular: (i) US\$ 350.000 para fortalecer y consolidar con asistencia técnica el mecanismo de ejecución del PRU en cada nivel y (ii) US\$ 2.150.000 para apoyar la realización de tres proyectos piloto cubriendo aproximadamente 8000 personas. Cabe destacar que estos montos representan el 50% del costo total del PRU en los tres barrios elegidos dado que, además de la cuota del Municipio, una contribución

---

<sup>12</sup> Las acciones contempladas en el programa NI-0097 (ver par.2.1) son altamente complementarias con este proyecto, en particular la titulación que es un pre-requisito para legalizar los usuarios, y la pavimentación que debe realizarse en coordinación con las obras de conexión de servicio.

sustancial será aportada por ENACAL, ENEL y por la población beneficiada, que contribuirá con su trabajo y con una participación financiera.

- 3.24 La unidad técnica del PRU en el Municipio recibirá asesoría externa para manejar los tres proyectos pilotos, liderar la aplicación del PRU después de las tres experiencias piloto y fortalecer la coordinación entre las instituciones que integran el comité inter-institucional, proponiendo criterios de selección de proyectos, validando los presupuestos. El Programa financiará asistencia técnica para la unidad de ejecución establecida en cada barrio para asegurar continuidad el proceso de involucramiento de la población.
- 3.25 Adicionalmente el Programa financiará las inversiones de competencia del Municipio en los tres proyectos pilotos. Esto incluye inversiones para el reordenamiento de calles y andenes, costos administrativos para la legalización de los lotes, conexiones de drenajes pluvial, construcción de áreas verdes y parques. Las otras instituciones financiarán las inversiones de su competencia (electrificación, conexiones de agua y alcantarillado sanitario) según lo acordado en el PRU. El programa se implementará en estrecha colaboración con el programa NI-0097 para el Desarrollo y Modernización de la Empresa Nicaragüense de Agua y Alcantarillado (ENACAL).
- 3.26 El PRU no pretende ser financieramente autosostenible y cualquier ampliación de los proyectos pilotos a otros barrios de la ciudad requerirá recursos adicionales por parte del Municipio. Sin embargo en los tres barrios pilotos a ser financiados por el Programa se ha previsto una participación financiera de los beneficiarios con el objetivo de recuperar una parte de los costos (alrededor 20% del PRU) y de estimular una asignación eficiente de los recursos. Esta participación de los pobladores se concentrará en el pago del lote a ser legalizado, de los servicios higiénicos y las conexiones de agua y alcantarillado que se instalarán y en la mano de obra a ser prestada. Se han analizado varias alternativas para esta recuperación de costos y se han discutido en cabildos abiertos con la población beneficiaria, llegando a un acuerdo. En cada barrio la población ha elegido una unidad de ejecución del proyecto integrado por cuatro personas (dos hombres y dos mujeres) que además de coordinar la ejecución del PRU in situ, se encargarán de coleccionar periódicamente en cada hogar una contribución establecida con base en la capacidad de pago de la familia, y depositarla en una cuenta del PRU que el Municipio establecerá en un banco local. Esta contribución será en parte utilizada para realizar mejoras en el barrio, según las prioridades que los pobladores mismos establecerán y en parte utilizada para extender el PRU a otros barrios de la ciudad. Todos estos aspectos, así como los requisitos de transparencia y publicidad en el barrio sobre el uso de los recursos se incluyen en el plan maestro del PRU, cuyo borrador se ha elaborado durante el diseño del Programa.

## **2. Subcomponente 2.2. Proyectos piloto de recolección de desechos sólidos (\$1.0 millón)**

- 3.27 **Situación Actual.** De acuerdo a la ley, el Municipio tiene la responsabilidad de la recolección y disposición de los desechos sólidos y está trabajando activamente en los dos temas. Respecto a la recolección de desechos, con el apoyo del Banco



(ATN/SF-6608-NI), se ha diseñado acciones para solucionar los tres problemas principales del servicio que son: (i) escasa calidad del servicio de recolección en toda la ciudad de Managua, (ii) baja cobertura del servicio en los barrios marginales, y (iii) falta de adecuada promoción del servicio y educación a los ciudadanos sobre las consecuencias negativas que genera la mala gestión de los desechos sólidos. Sobre la disposición se han empezado estudios de factibilidad para el nuevo relleno sanitario y se está gestionando un financiamiento de donantes bilaterales para realizar el saneamiento del actual relleno sanitario y la construcción del nuevo relleno.

- 3.28 Estrategia de Modernización.** Es importante destacar que el objetivo a largo plazo del programa es validar un modelo de recogida de basuras competitivo y exitoso, y aplicable al resto de la ciudad. Este modelo abarca dos partes: (a) el Municipio concesionará a una empresa privada la recolección de basuras en los barrios formales, empezando por el Distrito 2 de la ciudad de Managua. Durante la preparación del Programa se han realizado estudios técnicos sobre cantidad y composición de los desechos, estudios económicos financieros para determinar la capacidad y disponibilidad de pago de los habitantes y el costo del servicio, así como una evaluación ambiental. Una empresa privada, a ser seleccionada competitivamente, operará la recolección bajo un contrato de servicio plurianual, sosteniendo todos los costos relacionados y cobrará una tarifa anual al Municipio. El Municipio efectuará el cobro del servicio y supervisará la empresa en el Distrito 2, de acuerdo a los indicadores que se incluyen en el contrato de servicio. Para garantizar el pago del contrato el Municipio constituirá un fondo fiduciario en un banco local donde confluirán directamente los ingresos de la tasa de desechos sólidos de la ciudad. El banco al cual se adjudique la administración de este fondo deberá en primera instancia pagar a la empresa el canon contractual y girar los fondos que sobren al Municipio<sup>13</sup>. (b) El Municipio contratará microempresas para la recolección de desechos en los tres barrios marginales de la ciudad donde se lleva a cabo el Programa de Renovación Urbana (PRU). Se ha realizado un análisis de los impactos socio-ambientales de esta actividad y se ha consultado con la población de los barrios el modelo de recolección a través de microempresas para asegurar su colaboración y su participación en la recuperación de costos teniendo en cuenta la baja capacidad de pago de la población. Se han diseñado los módulos y manuales de entrenamiento empresarial y capacitación de los trabajadores, además de campañas de educación ambiental en todas las zonas de actuación.
- 3.29 Uso de los recursos del programa.** El Programa financiará la implementación del plan de acción de la siguiente manera: (i) se financiará asistencia técnica al Municipio para la mejora de la recaudación de las tasas del servicio de limpieza pública, y el fortalecimiento de su capacidad de regulación y supervisión del servicio; (ii) para la concesión del servicio de recolección en el Distrito 2, se financiará asistencia técnica para establecer los pliegos de licitación del contrato de servicios, apoyar el Municipio en la selección y contratación de la empresa,

---

<sup>13</sup> Este mecanismo ha sido recomendado por expertos internacionales en licitaciones de este tipo, como medida para asegurar el cumplimiento del contrato por parte del Municipio, aún cuando la capacidad de pago de la población sea baja y el mejoramiento en la recaudación de la tasa del servicio de recolección tome tiempo.

estructurar y poner en marcha el mecanismo financiero que garantice el pago del contrato por parte del Municipio; (iii) para la creación de microempresas de recolección y limpieza urbana de los barrios del PRU se financiará asesoría para la constitución legal de las empresas, la formulación de su plan de negocios, la capacitación del personal, y la asesoría empresarial durante los dos primeros años; y (iv) se financiará asistencia técnica para apoyar al Municipio en evaluar las varias opciones para ubicar, construir y operar el nuevo relleno sanitario para la ciudad, para la desactivación y estabilización del actual relleno, considerando su pasivo ambiental y se buscará, en los dos casos, el involucramiento del sector privado. Además, se acompañaran estas iniciativas con la ejecución de campañas socio-ambientales y de sensibilización de la población que se llevarán a cabo en las escuelas y mediante talleres específicos en los distritos

**E. Costo y financiamiento del Programa.**

- 3.30 El costo total del Programa es de US\$6.300.000. El Banco financiará el 90% de dicho costos, es decir US\$5.670.000, con recursos del Fondo para Operaciones Especiales. En el Anexo III-1 (Plan de Adquisiciones) se detallan las principales adquisiciones y contrataciones a ser realizadas con recursos del Programa y su cronograma tentativo. El siguiente cuadro resume los costos del Programa y su respectiva fuente de financiamiento<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Un cuadro de costos detallado es disponible en los archivos técnicos del Programa

**CUADRO DE COSTOS (en miles de US\$)**

	<b>BID</b>	<b>APORTE LOCAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Componente 1. Modernización institucional</b>	<b>1696</b>	<b>204</b>	<b>1900</b>
<b>Subcomponente 1.1. Eficiencia y transparencia administrativa</b>	<b>946</b>	<b>54</b>	<b>1000</b>
Servicios de Consultoría	450		450
Equipo	296	54	350
Capacitación	200		200
<b>Subcomponente 1.2. Fort. Distritos y participación ciudadana</b>	<b>450</b>	<b>50</b>	<b>500</b>
Servicios de Consultoría	180	20	200
Equipo	90	10	100
Capacitación	180	20	200
<b>Subcomponente 1.3 Medio ambiente</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>400</b>
Servicios de Consultoría	150		150
Equipo	100	100	200
Capacitación	50		50
<b>Componente 2. Proyectos participativos para mejoramiento servicios básicos</b>	<b>3175</b>	<b>298</b>	<b>3473</b>
<b>Subcomponente 2.1 Mejoramiento Barrios Marginales</b>	<b>2250</b>	<b>223</b>	<b>2473</b>
Servicios de Consultoría	350		350
Equipos y Obras	1700	123	1823
Capacitación	150		150
Apoyo General y servicios	50	100	150
<b>Subcomponente 2.2 Recolección desechos</b>	<b>925</b>	<b>75</b>	<b>1000</b>
Servicios de Consultoría	325	75	400
Equipo	150		150
Capacitación	200		200
Apoyo General y servicios	250		250
<b>Subtotal</b>	<b>4871</b>	<b>502</b>	<b>5373</b>
Unidad Ejecutora Municipal	300	80	380
Auditoría	200		200
Evaluación proyectos piloto	100		100
<b>Costos Financieros</b>	<b>198</b>	<b>48</b>	<b>247</b>
Intereses	142		142
Comisión de Crédito		48	48
Inspección y Vigilancia	56.7		56.7
<b>Total</b>	<b>5670</b>	<b>630</b>	<b>6300</b>

#### **IV. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 4.1 El Municipio de Managua enfrenta un crecimiento urbano desordenado que no sigue patrones de protección y conservación ambiental. Parte de las causas de estos problemas son: (i) la inexistencia de una estrategia de gestión ambiental municipal; (ii) la falta de capacidad técnica en materia de regulación, evaluación, y monitoreo ambiental; (iii) la ausencia de coordinación institucional entre el Municipio y el Gobierno Central para incluir aspectos ambientales y sociales en los proyectos físicos y otras acciones dentro del territorio municipal; y (iv) la falta de conciencia ambiental en los ciudadanos.
- 4.2 El Programa, a través del fortalecimiento de la Dirección General del Ambiente (DGA) y de los subcomponentes de mejoramiento de barrios marginales y recolección de desechos sólidos, apoyará el Municipio en una estrategia de modernización que se espera resultará en una mejora significativa de la situación actual. Así, se espera del Programa impactos ambientales positivos. Ejemplos de impactos positivos que conlleva el Programa serán: mejora en las condiciones de salud e higiene pública, reducción de vertidos en zonas comunitarias, aumento de la educación ambiental, reducción de malos olores, y mejora en las condiciones estéticas de los barrios. Los impactos negativos son principalmente locales, de pequeña magnitud y de mitigación bien conocida. Ejemplos de estos incluirían: no involucrar suficientemente las comunidades en la ejecución y operación de los proyectos, contaminar aguas abajo de las obras, y deterioro de la sostenibilidad de las inversiones.
- 4.3 Los impactos ambientales y sociales del Programa, con las medidas de prevención y mitigación, se han identificado a través de: (i) un estudio para el fortalecimiento de la DGA; (ii) ante-proyectos en los tres barrios del PRU con sus respectivos EIAs y reuniones con las comunidades afectadas; y (iii) diagnósticos y diseño de sistemas de recolección de residuos sólidos urbanos, un EIA y Plan de Gestión Ambiental. Las versiones preliminares del estudio ambiental de la DGA y de los EIAs preparados para los subcomponentes de mejoramiento de barrios y de desechos sólidos fueron puestos a la disposición del público a partir del día 13 de diciembre de 1999. Las versiones definitivas y el Plan de Ejecución del Fortalecimiento de la DGA fueron enviados al PIC el 29 de febrero de 2000. El CESI aprobó el Programa en su reunión del 10 de Marzo del 2000 y el ESIR se envió al PIC el 21 de marzo de 2000.
- 4.4 El componente de fortalecimiento de la Dirección General del Ambiente financiará asistencia técnica para: (i) la formulación y aprobación de una Ley Especial del Ambiente para el Municipio de Managua<sup>15</sup> que establecerá, entre otros, la

---

<sup>15</sup> Durante la preparación del Programa la DGA ya preparó con el apoyo de la CT el respectivo Anteproyecto de Ley; el trabajo para el primer año de ejecución involucrará el Ministerio de Medio Ambiente (MARENA) y otras instituciones de relevancia ambiental tales como el Ministerio de Salud (MINSA). La aprobación y reglamentación de la ley al finalizarse el primer y segundo año de ejecución, respectivamente, se incluyeron como indicadores de desempeño del subcomponente.

distribución de responsabilidades entre la DGA y los entes nacionales, e.g. MARENA; (ii) el establecimiento de un Consejo Ambiental Municipal que, entre otros, promoverá la inclusión de los procedimientos ambientales en los proyectos de inversión de los demás agentes municipales; y (iii) la reorganización y el fortalecimiento de la DGA (realización de talleres de capacitación, por ejemplo sobre EIAs, para los funcionarios de la DGA y de otras Direcciones y de técnicos del sector privado; el establecimiento de un Plan de Gestión Ambiental; preparación de una Base de Datos/Registro de industrias que generan polución; elaboración de un Manual de Procedimientos Ambientales; y diseño y ejecución de una campaña de educación ambiental para las empresas y el público en general). El primer paso de la ejecución de este subcomponente será la contratación de un consultor ambiental que asesorará a la DGA para la implementación de estos productos, de acuerdo con términos de referencia acordados entre el Municipio y el Banco.<sup>16</sup> El consultor tendrá experiencia en temas ambientales municipales y será contratado en el primer mes de ejecución del componente con la debida aprobación del Banco. El costo total de este subcomponente es de US\$400 mil.

- 4.5 En dos componentes del programa se han identificado grupos afectados por privatización: en la tercerización del servicio de talleres (subcomponente 1.1), y en el contrato de servicio para la recolección de desechos sólidos en el distrito 2 (subcomponente 2.2). En el primer caso los mismos funcionarios municipales que ahora trabajan en los talleres han liderado el proyecto de tercerización y se han organizado para formar una cooperativa que operará el servicio bajo contrato con el Municipio (ver par.3.10). En el caso de los desechos, los empleados municipales que trabajan en el distrito 2 serán asignados a fortalecer el servicio municipal de recolección en otros distritos de la ciudad, donde se ha identificado falta de personal.
- 4.6 Dentro del PRU se ha seguido el siguiente proceso para determinar los proyectos a ejecutar en cada área de intervención:
- (i) Definición hecha por un Comité Interinstitucional de los proyectos incluidos de forma general dentro del PRU;
  - (ii) Definición de los proyectos que los propios pobladores y sus organizaciones en las áreas seleccionadas, han seleccionado como aquellos que más les afectan y sobre los que tendrían el mayor interés de trabajar por su solución; y
  - (iii) Definición de los proyectos como resultado de del análisis hecho por el equipo técnico encargado de la preparación del presente proceso y que se consideran técnica y socialmente viables, y cuya realización es posible en relación con los recursos financieros disponibles para la ejecución.

En cada barrio se ha realizado un proceso de participación ciudadana, celebrando reuniones y cabildos abiertos para definir las características del PRU, el paquete de inversión y la modalidad de involucramiento de la población. En cada barrio se ha formado una unidad integrada por representantes elegidos por los pobladores (dos

---

<sup>16</sup> Ver documento "Proyecto de gestión ambiental municipal para el fortalecimiento de la Dirección General del Ambiente"

mujeres y dos hombres) que estará a cargo de la ejecución del proyecto junto con un funcionario municipal a nivel de distrito.

- 4.7 Como consecuencia del proceso anterior se realizó dentro de cada área dos paquetes de proyectos que aparecen en la tabla siguiente:

<b><u>PRIMER PAQUETE</u></b> <b><u>PROYECTOS SOCIALES Y</u></b> <b><u>AMBIENTALES</u></b>	<b><u>SEGUNDO PAQUETE</u></b> <b><u>SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Re - ordenamiento de barrios</li><li>• Apoyo a la legalización de la tierra.</li><li>• Agua y drenajes sanitarios.</li><li>• Drenajes pluviales y cauces.</li><li>• Mejoramiento calles y andenes.</li><li>• Areas verdes y parques.</li><li>• Electrificación; pública y domiciliar.</li><li>• Movilización institucional y social para la participación en el PRU.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educación para una vida sana comunitaria.</li><li>• Capacitación laboral, (fontanería, albañilería).</li><li>• Fortalecimiento de la organización y participación comunitaria.</li><li>• Disposición y tratamiento de basuras.</li><li>• </li><li>• </li><li>• Mejoramiento de centros de salud y escuelas primarias</li></ul>

- 4.8 Una consecuencia directa del proceso de re-ordenamiento de los barrios es que algunas familias ubicadas en áreas de riesgo tendrán que ser reubicadas *exclusivamente* dentro de la comunidad a otros lotes que representen menores riesgos para la familia o donde no obstaculicen el funcionamiento urbano como la obstrucción a la movilidad de personas, o la obstrucción al desalojo de las aguas. Desde las reuniones iniciales las familias han sido consultadas y están conformes con esta reubicación. Las familias están siendo reubicadas de acuerdo con la política de reasentamiento del Banco OP-710. Se trata por barrio de un número mínimo de familias: 10, 6 y 80, que corresponde al 2,6%, 1,2% y 8,1% de las familias beneficiadas en cada barrio (5.2% del total de 1839 familias beneficiadas).
- 4.9 El Informe de Medio Ambiente del PRU contiene el respectivo Plan de Manejo Ambiental y los criterios con que tiene de cumplir los diseños finales de las intervenciones. Además, está en el presupuesto hacer para cada barrio una evaluación ambiental más específica a cada intervención física, como parte integrante de dichos diseños. Las cláusulas de licitación de la empresa constructora contendrán las especificaciones a seguir para esta evaluación.
- 4.10 Para el subcomponente de residuos sólidos se elaboró durante la preparación del Programa un EIA que aborda extensivamente la problemática ambiental del área de Managua y en particular la de los desechos. Con base en este estudio y en el diagnóstico sectorial preparado por una empresa consultora se elaboró un Programa de Mitigación Ambiental. El PMA contiene: (i) el sistema de administración y coordinación institucional del PMA; (ii) las medidas preventivas de mitigación; (iii) las medidas de manejo y revisión de políticas del sector; (iv) control y fiscalización de la empresa de recolección de residuos; y (v) financiamiento de asistencia técnica (US\$100 mil) para asistir al Municipio en evaluar las varias opciones para ubicar y construir un nuevo relleno sanitario para

la ciudad, incluyendo propuestas de cooperación externa<sup>17</sup>. Cabe mencionar que en el Distrito 2 se ha llevado a cabo una encuesta sobre el servicio de recolección para asegurar que las prioridades de la población estén reflejadas en el diseño del Programa. Para la recolección de basura en los tres barrios del PRU se han identificado las consideraciones ambientales a incluir en el proyecto incluyendo la eliminación inicial de vertederos ilegales y la buena ubicación y cuidados a tener con los puntos de transferencia de basura en los barrios.

- 4.11 Enfoque de género. Sin ser una intervención centrada en las mujeres, los efectos del proyecto sobre dicho colectivo serán positivos en la medida en que tiende a contribuir a reducir la carga de trabajo relacionada con el hogar (labores como el suministro de agua) y el cuidado de los niños (aspectos sanitarios y salud) y a disminuir las desigualdades en relación con derechos de acceso a la tierra y la propiedad. Se han involucrado directamente a las mujeres en la unidad de ejecución del PRU en cada barrio y en las reuniones de barrio que se han realizado durante la preparación de los proyectos.
- 4.12 Clasificación sobre Equidad Social y Reducción de la Pobreza. Esta operación califica como proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos claves para la actividad del Banco, contenidos en el Informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos. También esta operación califica como proyecto orientado a la reducción de la pobreza dado que alrededor de 70% del total de recursos se dirige a poblaciones de muy bajos ingresos ubicadas en barrios marginales de Managua. En estos barrios se ha llevado a cabo un análisis socioeconómico de los pobladores, lo que ha evidenciado que casi la totalidad de los hogares están por debajo de la línea de pobreza del Banco para Nicaragua.

---

<sup>17</sup> Esta asistencia técnica preparará entre otras cosas los TOR para la evaluación del pasivo ambiental relacionado con el viejo relleno

## **V. Ejecución y Mecanismo de Financiamiento**

### **A. Ejecución.**

- 5.1 El Prestatario será la República de Nicaragua y el organismo ejecutor será el Municipio de Managua, quien se comprometerá con el Gobierno para proveer los recursos de contrapartida<sup>18</sup>. Se suscribirá un Convenio entre el Gobierno y el Municipio (el Convenio), cuyo borrador se ha revisado durante la misión de análisis, para establecer los compromisos respectivos en la ejecución del Programa y formalizar el traspaso de recursos. Dicho Convenio entre el Banco y el Gobierno establecerá: (i) las condiciones previas al primer desembolso, (ii) la modalidad de traspaso de recursos, (iii) la información a ser remitida semestral y anualmente por el Municipio y (iv) las obligaciones de repago del Municipio al Gobierno.
- 5.2 El Municipio gerenciará el Programa a través del Comité de Modernización formado por los directores generales municipales bajo cuya responsabilidad recaen las actividades previstas en cada componente. Este Comité tiene funciones de gerencia estratégica, reporta directamente al Alcalde, y está funcionando exitosamente habiendo tomado el liderazgo en el diseño e implementación del Plan de Cooperación Técnica que ha precedido este Programa. En apoyo al Comité, se constituirá una Unidad Ejecutora Municipal (UEM) que tendrá la responsabilidad del seguimiento diario del Programa, incluyendo: (i) la selección, contratación o adquisición de obras, bienes y servicios conexos y servicios de consultoría de acuerdo a los procedimientos del Banco, (ii) la formulación y tramitación de las solicitudes de desembolso que serán presentadas a la Representación del Banco en Nicaragua para su aprobación, (iii) gestionar la disponibilidad de los recursos de contrapartida local por parte del Municipio (iv) el manejo contable y financiero de los recursos del Programa y la preparación de los informes financieros y operativos del Programa. La UEM será dirigida por un funcionario municipal a tiempo completo (Coordinador del Programa), seleccionado por el Comité y asesorado por dos consultores de largo plazo: (i) un profesional contador, responsable de mantener los registros contables y financieros del Programa y (ii) un especialista operacional que se encargará de cumplir con los requisitos de contrataciones y desembolsos. Ambos expertos se contratarán con recursos del préstamo con contratos anuales renovables durante la ejecución del Programa. Para el establecimiento de la Unidad Ejecutora Municipal, los gastos de contratación de ambos expertos serán pagados con recursos del Municipio y serán reembolsados con el primer desembolso del Programa. Durante la fase de diseño del Programa en cada componente el Municipio ha asignado funcionarios a nivel técnico que han trabajado en el diseño y se encargarán de la ejecución operativa del componente.
- 5.3 Cada seis meses la UEM entregará un informe de seguimiento al Banco y al Gobierno, que además de la información estándar requerida por el Banco se concentrará en particular en el monitoreo de los proyectos piloto del Componente 2

---

<sup>18</sup> El Gobierno a su vez, en calidad de Prestatario es responsable ante el Banco de asegurar la provisión de los recursos de contrapartida del Programa y cumplir con las otras obligaciones del contrato de préstamo.

<sup>19</sup> Estos recursos se llevarán en una cuenta especial de Contrapartida del Programa establecida por el Municipio en un banco comercial.



de acuerdo a los lineamientos que se han establecido.<sup>20</sup> Una vez por año la UEM presentará al Banco y al Gobierno: (i) estados financieros relativos a los gastos del préstamo y de la contrapartida local, dictaminados por una firma de auditores independientes y presentados de acuerdo a los requerimientos del Banco<sup>21</sup>. Esta firma será contratada con cargo al financiamiento, y, además de llevar a cabo la auditoría anual de los estados financieros, realizará una auditoría concurrente del Programa, siguiendo términos de referencia aprobados por el Banco<sup>22</sup>. (ii) un informe sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Convenio, en lo referente al mantenimiento del equilibrio financiero del Municipio, a la transparencia en la administración de los recursos del Programa, y a la ejecución en cada componente. Con base en esta información, el Banco y el Municipio realizarán una reunión anual de evaluación del Programa y especialmente de los proyectos pilotos en el Componente 2, para analizar el progreso en la ejecución del Programa y establecer las eventuales correcciones necesarias. Los resultados de dicha evaluación anual serán comunicados al Gobierno.

- 5.4 Al finalizarse la ejecución, con cargo al financiamiento, se realizará una evaluación del impacto del Programa que se concentrará en particular en los proyectos pilotos de mejoramiento de barrios y recolección de desechos sólidos para evaluar la posibilidad de replicarlos y ampliarlos.

**B. Mecanismo de traspaso de recursos.**

- 5.5 Según lo que establecerá el Convenio entre el Gobierno y el Municipio, el Banco desembolsará los recursos del préstamo en divisas en una cuenta del Programa (cuenta de transito), establecida en el Banco Central de Nicaragua (BCN). El BCN transferirá estos recursos en divisas a una cuenta especial del Municipio en un banco local, en calidad de préstamo en las mismas condiciones del Fondo para Operaciones Especiales<sup>23</sup>. El Convenio establecerá que el Gobierno autoriza al Municipio a solicitar los desembolsos al Banco, y autoriza al BCN a transferir automáticamente de la cuenta de transito a la cuenta especial del Municipio en un banco local los recursos desembolsados por el Banco.

---

<sup>20</sup> Los criterios de monitoreo de los proyectos pilotos, los indicadores a ser medidos y la otra información a ser remitida por el Municipio en los informes de seguimiento y en la evaluación anual se han acordado durante la misión de negociación y se han incluido en el anexo 1 al Convenio entre el Gobierno y el Municipio. En el plan de ejecución de cada proyecto piloto se especificarán los requisitos de información a ser generada y remitida periódicamente a partir del comienzo del proyecto.

<sup>21</sup> La UEM deberá mantener un adecuado sistema de control interno contable y administrativo. El sistema contable y los registros del Programa deberán: (i) permitir identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes, (ii) registrar los gastos del Programa tanto en la parte financiada por el Banco y por la contrapartida, (iii) incluir el detalle necesario para identificar los bienes y servicios adquiridos y verificar su uso.

<sup>22</sup> Los TOR de la auditoría incluirán también el monitoreo de la reubicación de familias en el PRU y el monitoreo de la unidad de ejecución en cada barrio para la recuperación de costos del PRU.

<sup>23</sup> Se han analizado varias alternativas para definir las condiciones bajo las cuales el Gobierno repretaría los recursos del préstamo al Municipio. Dadas las características de esta operación y considerando que las actividades a ser financiadas producen un alto retorno socioeconómico pero un bajo retorno financiero, el GON repretaría al Municipio a condiciones FOE.

- 5.6 Para evitar posibles atrasos temporáneos en los pagos del Municipio al Gobierno, el Municipio constituirá en un banco local una cuenta de servicio del préstamo y de acuerdo al Convenio, efectuará un pago periódico en esta cuenta, a partir del inicio de la ejecución del Programa. El Municipio establecerá una partida presupuestaria para estos pagos periódicos, que se ajustarán de manera que en la cuenta se encuentren siempre fondos suficientes para cubrir el servicio del préstamo por un año<sup>24</sup>. Los fondos de esta cuenta solo se podrán utilizar para pagar al Gobierno comisiones, intereses y principal del préstamo y solo se podrán invertir en instrumentos financieros en divisas y de bajo riesgo. A mas tardar en la fecha del primer desembolso del Programa el Municipio deberá haber abierto la cuenta de servicio, a satisfacción del Gobierno y del Banco.

**C. Adquisiciones.**

- 5.7 Todos los procesos de adquisición y contratación se regirán por los procedimientos estándares del Banco. Se utilizará la licitación pública internacional para la contratación de obras por valor superior a US\$1.000.000, para la adquisición de bienes y servicios conexos cuyo valor supere US\$250.000 y para la contratación de servicios de consultoría cuyo valor supere US\$200.000. El plan de adquisiciones se encuentra en anexo al presente documento.

---

<sup>24</sup> Es importante destacar que este mecanismo tiene simplemente el objetivo de evitar que a raíz de un posible problema temporaneo de liquidez, el servicio de la deuda por parte del Municipio sufra un atraso con respecto a las fechas en que es contractualmente debido.

## **VI. BENEFICIOS Y RIESGOS**

### **A. Beneficios.**

- 6.1 El Programa beneficiará a toda la ciudad aumentando la capacidad de gobierno del Municipio, fortaleciendo a los distritos, además de mejorar las condiciones de vida en algunos barrios muy pobres y ampliar la prestación de servicios públicos por parte del sector privado. La presente operación permite aprovechar los limitados recursos disponibles para realizar acciones que tienen un alto impacto potencial sobre la transparencia, eficiencia y apertura del gobierno municipal. En este sentido el Programa no pretende resolver los problemas de Managua a través de una fuerte inversión en infraestructura sino que persigue crear el entorno de gobierno para enfrentar estos problemas y realizar experiencias piloto en sectores de alta prioridad. La ejecución exitosa de este Programa permitirá fortalecer el Municipio y hacerlo más eficiente, transparente y abierto a la participación ciudadana, de manera que pueda atender a los graves problemas de falta de infraestructura urbana y servicios básicos que caracterizan a Managua. Además, a pesar de su monto limitado, esta operación tiene potencialmente un gran alcance porque enfrenta problemas socioeconómicos que son comunes a todos los Municipios de Nicaragua, como la situación de los barrios marginales y la recolección de desechos sólidos, a través de la implementación de proyectos piloto. Durante la preparación del Programa se han puesto en marcha importantes mecanismos de coordinación entre el Municipio, el Gobierno y las empresas proveedoras de servicios urbanos, que permitirán replicar los proyectos pilotos en otras áreas de la ciudad de Managua y en otros municipios del país.

### **B. Riesgos.**

- 6.2 **Falta de capacidad gerencial.** La implementación de este Programa requerirá una fuerte capacidad de gerencia estratégica por parte del ejecutor y una coordinación eficaz de acciones. Se estima que el Plan de cooperación técnica actualmente en ejecución y la estructura que se ha previsto para la ejecución del Programa permitirán al Municipio cumplir esta función satisfactoriamente.
- 6.3 **Escasa coordinación con otras entidades proveedoras de servicios.** Para la ejecución exitosa del componente de mejoramiento de barrios marginales será fundamental una estrecha cooperación del Municipio con ENACAL (Alcantarillado y Agua Potable), ENEL (Electricidad) y OTU (Titulación de Tierra). Para mitigar el riesgo de falta de coordinación interinstitucional, durante la preparación del Programa se ha integrado un Grupo de trabajo que involucra a profesionales de todas estas entidades. El Programa seguirá respaldando con asistencia técnica a este Grupo, que ya se encuentra funcionando exitosamente y ha tomado el liderazgo para seleccionar los barrios a ser incluidos en el Programa y definir la metodología de intervención. Cabe mencionar que la intervención conjunta de todas estas entidades en los barrios marginales representa un hecho novedoso y es el eje de los proyectos pilotos que el Programa financiará. Se estima

que esto permitirá consolidar experiencias de trabajo exitosas que se podrán replicar para resolver los problemas de otros barrios de la ciudad.

- 6.4 **Reducción en el involucramiento de la población.** Para el éxito de los proyectos de mejoramiento de servicios urbanos que se financiarán bajo el componente 2 es importante que continúe la participación activa de la población beneficiada, que ha sido determinante en la fase de diseño. Para mitigar el riesgo de que la participación popular se reduzca en el tiempo, se han incluido directamente a los beneficiados en la implementación de estos proyectos y se han diseñado campañas de sensibilización.

Otros aspectos relevantes para la ejecución del proyecto incluyen:

- 6.5 **Cambio de estructura de Gobierno Municipal.** Según lo detallado en la sección I.D, el proyecto de división de Managua en cinco Municipios fué radicalmente modificado y redimensionado por la Asamblea Legislativa que aprobó en diciembre de 1999 la ley de creación de los Municipios de Ciudad Sandino y El Crucero. La ley dejó en sustancia intacta el área urbana de la capital bajo la responsabilidad del Municipio de Managua, que concentra alrededor del 91% de la población de la ciudad. Por lo tanto, ha cesado de existir el riesgo que el desmembramiento de la ciudad en cinco municipios representaba para la coordinación del Programa y no se prevén problemas de ejecución en ningún componente. Sin embargo la puesta en marcha de los nuevos dos Municipios requerirá un proceso de transición que podría ser largo y complicado. El Programa beneficiará indirectamente este proceso al fortalecer la capacidad administrativa del Municipio de Managua, que por ley estará a cargo de toda el área urbana durante la transición. Al mismo tiempo es importante destacar que el Programa enfrenta problemas socioeconómicos que son comunes a todos los municipios de Nicaragua y contribuye a constituir los mecanismos de coordinación interinstitucional y la metodología de trabajo que permitirán replicar los proyectos pilotos en otros municipios del país.
- 6.6 **Cambio de autoridades.** Las elecciones municipales de noviembre 2000 y el cambio de autoridades en Managua en febrero de 2001, podrían resultar en un atraso en la ejecución del Programa. Sin embargo existe un amplio consenso de todos los sectores representados en el Consejo Municipal sobre la urgencia de enfrentar los problemas de los desechos sólidos, de los barrios marginados y la modernización administrativa del Municipio con lo cual no se prevé un cambio de enfoque en el Programa. Además el Programa ha sido ampliamente discutido y compartido en el Municipio, con todos los sectores representados y con los candidatos al puesto de Alcalde, que han expresado su interés y respaldo. Para facilitar la continuidad en la ejecución del Programa, se han previsto actividades específicas de apoyo (ver par. 3.6).

PROGRAMA DE MODERNIZACION DEL MUNICIPIO DE MANAGUA (NI-0111)					
PLAN DE ADQUISICIONES					
CATEGORIA DE INVERSION	BID(%)		LOCAL(%)	TIPO	FECHA
<b>BIENES</b>					
<b>Sub-componente 1.1</b>					
1.Licencia de software US\$150,000	100			LPN	Oct-00
2.Equipo y Programas US\$300,000	80		20	LPI	Febrero-01
<b>Sub-componente 1.2</b>					
1.Equipo US\$100,000	80		20	LPN	Mayo-01
<b>Sub-Componente 1.3</b>					
1.Equipo US\$ 200,000	50		50	LPI	Mayo-01
<b>Sub-Componente 2.1</b>					
1. Materiales Diversos US\$300,000	30		70	LPN	Dic-00
<b>OBRAS</b>					
<b>Sub-componente 2.1</b>					
1.Pavimentación US\$400,000	90		10	LPI	Junio-01
2. Construcción US\$300,000	90		10	LPI	Junio-02
3. Obras diversas US\$280,000	80		20	LPI	Junio-03
4. Drenajes US\$300,000	100			LPI	Octu-02
<b>CONSULTORIA</b>					
<b>Sub-componente 1.1</b>					
1.Firma Internacional US\$250,000	80		20	LPI	Febre-01
<b>Sub-componente 1.2</b>					
1.Firma Consultora US\$200,000	90		10	LPI	Septi-01
<b>Sub-componente 1.3</b>					
1. Firma Consultora US\$150,000	100			LPN	Abril-01
<b>Sub-componente 2.1</b>					
1.Firma Consultora US\$300,000	60		40	LPI	Junio-01
<b>Sub-componente 2.2</b>					
1.Firmas Consultoras US\$675,000	90		10	LPI	Febre-02
<b>CAPACITACION</b>					
<b>Sub-componente 1.1 US\$270,000</b>	100			LPI	Septi-00
<b>Sub-componente 1.2 US\$200,000</b>	90		10	LPI	Febre-01
<b>Subcomponente 1.3 US\$150,000</b>	100			LPN	Abril-01
<b>Sub-componente 2.1 US\$150,000</b>	100			LPN	Junio-01
<b>Sub-componente 2.2 US\$75,000</b>	100			LPN	Junio-02

Notas:

LPI - Licitación pública internacional

LPN - Licitación pública nacional

La legislación Nicaragüense (Ley de Contrataciones del Estado, No.323 del 2000) en materia de adquisiciones prevé las siguientes modalidades de adquisición de bienes y servicios:

Monto (valores en US\$ equivalentes)	Modalidad
Hasta US\$8,000	Compra por cotización
Entre US\$8,000 y US\$56,000	Licitación mediante solicitud de cotizaciones
Entre US\$56,000 y US\$200,000	Licitación por Registro
Más de US\$200,000	Licitación pública

MARCO LOGICO: PROGRAMA DE MODERNIZACION DEL MUNICIPIO DE MANAGUA (NI-0111)			
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>General</b>			
<p>Incrementar la capacidad de gobierno en el municipio a través de una mayor participación y participación ciudadana en la gestión y implementación de proyectos piloto de alta prioridad económica, y mediante la modernización de la administración municipal para hacerla más eficiente y transparente.</p>	<p>Estándares de cobertura, calidad y eficiencia en la prestación de servicios públicos municipales establecidos, evaluados y publicados anualmente por el Municipio.</p> <p>Equilibrio fiscal y financiero mantenido por el Municipio.</p> <p>Proyectos pilotos evaluados y su ampliación planificada y presupuestada.</p> <p>Percepción de la opinión pública sobre la gestión municipal registrada.</p>	<p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Estados financieros auditados del Municipio</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Encuesta sobre población beneficiaria</p>	<p>Existe continuidad en la política económica y en la estrategia de desarrollo por parte del Gobierno Municipal</p>
<b>Objetivos específicos</b>			
<p>Incrementar la capacidad operativa del municipio en áreas como el mejoramiento de servicios, la gestión tributaria, y la gestión ambiental;</p> <p>Mayor involucramiento de la ciudadanía en la asignación de recursos para que estos se usen de manera eficiente y transparente;</p> <p>Ampliación de la cobertura y calidad de servicios municipales de recolección de residuos sólidos y de atención a los barrios marginales en un marco de mayor participación ciudadana y coordinación con empresas proveedoras de los servicios.</p>	<p>Presupuesto municipal reasignado a servicios en cada año de ejecución.</p> <p>Resultado financiero positivo en cada año de ejecución</p> <p>Sesión de presupuestación participativa anual realizada en por lo menos tres distritos, a partir del segundo año de haber empezado la ejecución.</p> <p>Pipeline de proyectos para extensión del PRU a otros barrios marginales, elaborado y actualizado anualmente a partir del tercer año de ejecución.</p> <p>Número de Beneficiarios del servicio de recolección de desechos sólidos en barrios marginales aumentado en un 10% por año a partir del segundo año de ejecución.</p> <p>Nuevo relleno sanitario en operación al segundo año del inicio del Programa.</p>	<p>Presupuesto anual aprobado por el Consejo Municipal</p> <p>Estados financieros anuales del Municipio</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Estadísticas del Municipio y encuesta</p> <p>Prensa Local</p>	<p>Compromiso de las autoridades municipales.</p> <p>Compromiso del Municipio y de las Delegaciones distritales.</p> <p>Prioridad del Municipio y disponibilidad de recurso por parte de otros organismos bilaterales y multilaterales.</p> <p>Crecimiento de la población estable</p> <p>Compromiso del Municipio</p>
<b>Componentes</b>			
<p><b>Componente 1.1</b></p> <p>Modernizar la administración municipal, aumentando su transparencia y eficiencia.</p>	<p>Estados financieros auditados del Municipios publicados anualmente a partir de los 12 meses del inicio de la ejecución del Programa.</p> <p>Elenco y detalle de los 100 contratos más grandes del Municipio publicados anualmente e partir de los 12 meses del inicio de la ejecución del Programa.</p> <p>Licencia de software adquirida y software municipal legalizado al año de haber empezado la ejecución.</p> <p>Cruzamiento de base de datos de contribuyentes con la DGI realizada</p>	<p>Prensa nacional</p> <p>Prensa nacional</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p>	<p>Existe un compromiso constante de las autoridades municipales y se mantiene el crecimiento económico del país.</p>

MARCO LOGICO: PROGRAMA DE MODERNIZACION DEL MUNICIPIO DE MANAGUA (NI-0111)			
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>a partir del segundo año de la ejecución.</p> <p>Recaudación municipal de impuesto sobre bienes inmuebles y de tasas por servicios domiciliarios aumentada en 5% real por año a partir del segundo año de ejecución.</p> <p>El gasto anual del municipio para personal no ha superado la inflación a partir del primer año de ejecución del programa.</p> <p>Relación servicio de la deuda / ingresos corrientes no ha superado el 15% durante toda la ejecución.</p> <p>Catastro administrado por contratista privado al cuarto año de haber empezado la ejecución.</p> <p>Tercerización del servicio de talleres municipales evaluada e implementada durante el tercer año de ejecución, y su replicabilidad a otros servicios analizada al finalizarse el mismo año.</p>	<p>Estados financieros del Municipio</p> <p>Estados financieros del Municipio</p> <p>Estados financieros del Municipio</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p>	
<p><b>Componente 1.2</b></p> <p>Crear las delegaciones distritales y sean efectivos centros de atención al ciudadano</p>	<p>Porcentaje del monto de inversiones municipales definida al nivel distrital aumentada del 3% cada año de ejecución.</p> <p>Oficina de atención al ciudadano abierta en al menos tres distritos a los dos años de haber empezado la ejecución.</p>	<p>Presupuesto del Municipio aprobado.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p>	<p>La población participa activamente en la definición de las prioridades de inversión</p>
<p><b>Componente 1.3</b></p> <p>Crear la DGA, a través de la asignación de sus atribuciones, la coordinación de la Dirección y su funcionamiento en los proyectos de su competencia para identificar los impactos ambientales y sociales, elaborar e implementar medidas de mitigación y monitorear su cumplimiento</p>	<p>Ley del Ambiente para el Municipio de Managua aprobada (y reglamentada) al finalizarse el primer (y segundo) año de ejecución.</p> <p>Establecimiento del Consejo Ambiental Municipal a partir del segundo año del inicio de la ejecución.</p> <p>Plan de Gestión Ambiental implementado por la DGA a partir del segundo año de haber empezado la ejecución.</p>	<p>Gazeta Oficial de Nicaragua</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p>	<p>Apoyo del Gobierno Central</p> <p>Existe determinación de las autoridades municipales de implementar las recomendaciones de los estudios realizados durante la preparación del Programa</p>
<p><b>Componente 2.1</b></p> <p>Mejorar las condiciones de vida en los barrios marginales a través de una intervención integrada del Municipio, del sector privado y de las empresas proveedoras de servicios urbanos.</p>	<p>Tres barrios piloto legalizados y dotados de infraestructura básica en el tercer año de ejecución.</p> <p>Ejecución de los tres proyectos pilotos realizada por el comité elegido por los pobladores del barrio.</p> <p>Comité interinstitucional con Municipio, Gobierno y Empresas proveedoras de servicios sigue funcionando a lo largo de la ejecución del Programa y evalúa los proyectos pilotos realizados.</p> <p>Recuperación del 50% del costo de la caseta de baño a ser instalada en cada lote, a los 12 meses de haberse terminado la instalación.</p> <p>Evaluación económica, social y ambiental de tres barrios adicionales terminada a los dos años de haber empezado la ejecución del Programa.</p>	<p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p>	<p>El Programa de Renovación Urbana continúa siendo la prioridad estratégica del Municipio.</p> <p>Continúa el compromiso de las instituciones que participan en el Programa</p> <p>La población beneficiaria participa activamente en la ejecución del Programa</p>
<p><b>Componente 2.2</b></p>			



MARCO LOGICO: PROGRAMA DE MODERNIZACION DEL MUNICIPIO DE MANAGUA (NI-0111)			
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
un modelo de recogida de basuras y aplicable gradualmente a toda la	<p>Recolección de desechos en los tres barrios pilotos realizada por microempresas contratadas por el Municipio a partir de los dos años de haber empezado la ejecución.</p> <p>Informe sobre calidad y cobertura, del servicio de recolección de desechos y recuperación de costos elaborado por unidad reguladora en el Municipio cada año.</p> <p>Plan operativo y cronograma para la ampliación a otros barrios marginales de la recolección de desechos elaborado por el Municipio en el tercer año de ejecución.</p> <p>Microempresas contratadas por el Municipio realizan recolección de desechos en otros cinco barrios marginales a los cuatro años del inicio del Programa.</p> <p>Recolección de desechos en el distrito 2 realizada por una empresa bajo contrato de servicios con el Municipio a partir de los 2 años del inicio de la ejecución.</p> <p>Evaluación sobre esta experiencia y alternativas para expansión realizada por el Municipio a los tres años del inicio de la ejecución.</p> <p>Decisión sobre alternativas de ubicación, construcción y operación del nuevo relleno sanitario tomada por el Municipio a los 12 meses del inicio del Programa.</p>	<p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p> <p>Informe anual de seguimiento del Programa.</p>	<p>El tema de desechos sólidos continúa siendo prioritario para el Municipio.</p> <p>La población beneficiaria participa activamente en la ejecución del subcomponente.</p> <p>Existe interés por parte de empresas privadas en participar en la licitación.</p> <p>El Municipio obtiene respuesta a la solicitud de financiamiento del nuevo relleno presentada a los Gobiernos de Japón y Canadá.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

NICARAGUA. PRESTAMO \_\_\_\_\_/SF-NI A LA REPUBLICA DE NICARAGUA  
Programa de Modernización del Municipio de Managua

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 República de Nicaragua, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un Programa de Modernización del Municipio de Managua. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$5.670.000 o su equivalente en otras monedas, excepto la de Nicaragua, que formen parte de los recursos del Fondo para Operaciones Especiales 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.