

**FOMENTO DEL SECTOR MUNICIPAL
(GU-0134)**

RESUMEN EJECUTIVO

Prestatario: Gobierno de Guatemala
Agencia ejecutora: Instituto de Fomento Municipal (INFOM)

Monto y fuente:	Primera Fase	Segunda Fase	Total
	(En Millones de US\$)		
BID: (CO)	US\$ 9,5	US\$33,1	US\$42,6
(CO/FFI)	US\$10,0	US\$-----	US\$10,0
Local:	US\$ 5,0	US\$ 8,3	US\$13,3
Total:	US\$24,5	US\$41,4	US\$65,9

Términos y condiciones:

Plazo Amortización:	20 años
Período de Gracia:	3,5 años
Desembolso:	3,5 años
Tasa de Interés:	variable
Inspección y vigilancia:	1%
Comisión de crédito:	0.75% p.a. sobre el balance no desembolsado
Moneda:	Dólares de los Estados Unidos de América

Objetivos: El objetivo general del Programa de Fomento del Sector Municipal (FSM) es avanzar el programa de descentralización de Guatemala y fortalecer el marco para la promoción del desarrollo municipal. En forma particular, el Programa promoverá un sistema más equitativo y eficiente para la provisión y financiamiento de servicios municipales. Apoyará reformas en la institución principal para el desarrollo municipal, el INFOM, lo cual mejorará su eficiencia, procedimientos y sostenibilidad.

El Programa ha sido conceptualizado como una operación multifase que será implementada en dos fases. Cada fase está programada a ejecutarse en aproximadamente tres años. Este documento solicita la aprobación del enfoque de dos fases, y de un préstamo para la Fase I del Programa. La recomendación para la aprobación de la Fase II del Programa por parte del Directorio Ejecutivo, se efectuará cuando el Banco verifique que (i) al menos 50% de los recursos del préstamo para la Fase I hayan sido desembolsados, (ii) al menos 75% de los recursos del préstamo para la Fase I hayan sido comprometidos, y (iii) se hayan alcanzado los indicadores de ejecución presentados en el Anexo

Técnico. Para solicitar la aprobación de la segunda fase del Programa, se debe presentar al Directorio Ejecutivo un memorándum explicando en líneas generales los logros de metas e indicadores de ejecución de la Fase I, así como cualquier modificación en el diseño, cuadro de costos y un plan de adquisiciones para la Fase II.

Descripción:

La estrategia subyacente del Programa visualiza municipalidades más grandes y fuertes trabajando en el futuro más con el sector privado para el suministro de los servicios locales y el financiamiento de proyectos de infraestructura. Para estas municipalidades, el INFOM jugará un papel cada vez más indirecto, proporcionando la información, los servicios y los arreglos de cofinanciamiento que fomenten la competencia. Las municipalidades más pequeñas y débiles (que continuarán siendo la mayoría), seguirán dependiendo del INFOM como una fuente principal de apoyo directo. Sin embargo, el Programa desarrollará los incentivos y la asistencia técnica para ayudar a estas municipalidades a “graduarse” hacia una mayor independencia.

El Programa tiene cuatro componentes: (a) Reformas al INFOM y a la estrategia del sector municipal, (b) Fortalecimiento de la capacidad municipal, (c) Promoción de una oferta competitiva de financiamiento y servicios privados, y (d) Inversiones en infraestructura municipal.

El presente préstamo cubre solamente la primera fase de este Programa de dos fases, con un costo estimado de \$24.5 millones.

Reformas al INFOM y a la Estrategia del Sector Municipal (US\$3.7 millones)

Este componente de la operación apoyará la implementación de reformas en tres áreas clave: (i) reorganización del INFOM; (ii) creación de la capacidad administrativa que permita llevar a cabo el Programa; (iii) desarrollo de una Estrategia Municipal para el mediano plazo.

El Programa implementará reformas para mejorar la eficiencia, sostenibilidad y procedimientos del INFOM, y creará las condiciones para un futuro viraje de su rol en el sector municipal. Las reformas se implementarán en las áreas de contabilidad por actividades, costeo de proyectos, monitoreo de programas y planificación a largo plazo.

Adicionalmente, se llevarán a cabo estudios que el gobierno de Guatemala necesitará para tomar decisiones con relación al desarrollo del sector municipal, y en particular, a los arreglos institucionales para las finanzas municipales y la coordinación del financiamiento para el desarrollo en el nivel local.

Fortalecimiento de la Capacidad Municipal (US\$3.5 millones)

Este componente financiará dos conjuntos de actividades. Financiará asistencia técnica a las municipalidades que pidan préstamos bajo el componente de inversión ya aquellas municipalidades que solamente soliciten asistencia técnica para implementar los arreglos institucionales para la provisión de servicios locales y otras reformas administrativas. Se proporcionarán los recursos para llevar a cabo los diagnósticos iniciales y proporcionar asistencia técnica que permita implementar los cambios.

El componente también apoyará las actividades del INFOM como Secretaría Técnica del Plan Nacional de Capacitación Municipal. En esta posición, que le fuera conferida durante el Proceso de Paz, el INFOM --mediante una red de proveedores de capacitación llamada RENICAM--, organiza capacitación básica para las municipalidades a lo largo del país por Departamento, en temas tales como legislación municipal, provisión de servicios y recaudación de impuestos, y en la modernización de los sistemas de contabilidad y presupuesto.

Promoción de una Oferta Competitiva de Financiamiento y Servicios por parte del Sector Privado (US\$0.6 millones)

Este componente apoyará el diseño e implementación de instrumentos que promoverán una oferta mayor y más competitiva de servicios y financiamiento por parte del sector privado.

Bajo este componente, se emprenderán actividades para: (i) mejorar la información disponible sobre el sector municipal, incluyendo el desarrollo de un sistema para evaluar la capacidad crediticia municipal, (ii) facilitar la expansión de préstamos privados poniendo a prueba nuevos arreglos de cofinanciamiento con prestamistas privados, y (iii) aclarar el marco legal y articular políticas para las finanzas municipales y proponer reformas.

Inversiones en Infraestructura Municipal (US\$16 millones)

El componente de inversión permitirá a las municipalidades continuar invirtiendo en proyectos con un adecuado retorno social, y ofrecerá un incentivo a todos los actores para que adopten las reformas institucionales y de políticas, incluyendo la implementación de (i) nuevos arreglos institucionales para la provisión de servicios, (ii) nuevas políticas de préstamos del INFOM, y (iii) nuevas políticas que rijan la utilización y asignación de subsidios, incluyendo la política primordial de que todos los subsidios serán explícitos y se proporcionarán a las municipalidades solamente como un subsidio de capital para los proyectos.

Las municipalidades serán evaluadas para determinar su capacidad, tanto financiera como institucional, para pedir préstamos bajo los términos del Programa. Contando con asistencia técnica se hará una serie de arreglos institucionales y mejoras administrativas para garantizar la sostenibilidad y calidad de los servicios. Una vez listas, las municipalidades solicitarán préstamos bajo los términos de las nuevas políticas financieras arriba mencionadas.

Relación del Proyecto a la estrategia del Banco en el país y sector:

El Programa cumple con la estrategia de desarrollo local del Banco para el país, la cual busca apoyar el proceso de descentralización, promover el desarrollo local e incrementar la cobertura, calidad y eficiencia en el suministro de los servicios básicos. El Programa refuerza la estrategia sectorial del Banco, al intentar reformar las prácticas de un instituto del desarrollo municipal apoyado por el Banco, y permitirle servir como un mecanismo de transición en el desarrollo de un sistema disciplinado de finanzas municipales.

Revisión social y ambiental:

El Programa propuesto garantizará la implementación de procedimientos ambientales para proyectos municipales en forma más consistente con la política nacional actual, y diseñará los arreglos institucionales para apoyar estos cambios. Una consultoría evaluará el impacto ambiental en una muestra de proyectos ejecutados y ayudará al INFOM, a representantes municipales y a CONAMA, a implementar nuevos procedimientos de revisión ambiental. La capacidad institucional del INFOM se verá fortalecida mediante la creación de la Asesoría Ambiental, y se ofrecerá asistencia técnica para apoyar el esfuerzo municipal implícito en la aplicación de los procedimientos acordados.

Los procesos participativos en la planificación, aprobación e implementación de proyectos se verán fortalecidos mediante la adopción de varias medidas bajo el Programa, incluyendo nuevos procedimientos para seleccionar y administrar proyectos municipales, y asignar subsidios. Miembros de RENICAM con experiencia en técnicas participativas, proporcionarán capacitación a funcionarios municipales y líderes comunitarios, incluyendo a mujeres e indígenas.

Beneficios:

El Programa producirá beneficios interrelacionados en tres áreas: dentro de las municipalidades al nivel local, para el sector municipal como un todo, y dentro del INFOM.

Al nivel local, los ciudadanos contarán con oportunidades ampliadas para participar en la identificación de proyectos y en el establecimiento de la estructura tarifaria y de servicios, y los proyectos financiados serán más sostenibles. Nuevos arreglos institucionales permitirán que las decisiones relacionadas con mejoras a los servicios sean más técnicas y menos políticas. Se mejorarán las finanzas de un grupo grande de municipalidades, incluyendo a aquellas que solicitan préstamos al INFOM. Las municipalidades más pobres se verán beneficiadas con el nuevo enfoque de asignación de subsidios. Las municipalidades y sus ciudadanos también contarán con parámetros para evaluar el progreso, utilizando evaluaciones de créditos y un sistema de indicadores sobre el monitoreo del desempeño.

El Programa producirá mejoras en la calidad y cantidad de información sobre el sector municipal que se encuentra disponible para los prestamistas privados y otros entes, y diseñará y pondrá a prueba nuevos modelos de financiamiento municipal y participación pública/privada. Estas medidas promoverán una oferta más diversificada y competitiva de financiamiento y servicios para las municipalidades.

Se mejorará la capacidad del INFOM para apoyar a las municipalidades en su ejecución de proyectos de infraestructura. Habrá mejoras en su habilidad para administrar su operación, así como en su propia sostenibilidad. A medida que el gobierno evalúa sus opciones para expandir las finanzas municipales y otras formas de apoyo a las municipalidades, estas reformas crearán una plataforma para un significativo rol futuro del INFOM en el sector municipal guatemalteco.

Riesgos:

El éxito de la operación depende en forma crítica del constante compromiso del INFOM en cuanto a una transición hacia un nuevo rol en el sistema municipal. Requiere también de la implementación simultánea de un rango de nuevos procedimientos y políticas. Para atenuar este último riesgo, el Programa proporciona un amplio apoyo administrativo.

La transformación de las municipalidades en instituciones financieramente autónomas y solventes se complica debido a su débil condición financiera y al flujo de financiamiento no reembolsable que los Fondos de Inversión Social invierten en los municipios. Mientras que el gobierno actual ha manifestado su apoyo para un proceso que permita racionalizar en mejor forma el marco actual de financiamiento, el INFOM tiene poca o ninguna

autoridad formal sobre las otras agencias involucradas.

El Programa busca fomentar un rol más amplio para el capital privado y las empresas privadas en el sistema municipal. Sin embargo, el sector financiero guatemalteco es débil y volátil, y sus prácticas para la evaluación de créditos son pobres. El sector cuenta con poco acceso a los recursos de inversión a largo plazo. La falta de arreglos estandarizados para la provisión de servicios urbanos hace que sea caro trabajar en el sector, especialmente con las municipalidades más pequeñas. La respuesta del sector privado a las medidas tomadas en el Programa, dependerá de factores tales como la macroeconomía y la condición del sector financiero, sobre los que ni el INFOM ni este Programa tienen control.

Condiciones contractuales especiales:

Condiciones previas al primer desembolso

Previo al primer desembolso del financiamiento, el INFOM presentará, a satisfacción del Banco:

- Evidencia de que ha firmado un convenio subsidiario con el Ministerio de Finanzas Públicas conforme al texto previamente acordado con el Banco, que incluya, como mínimo, la forma cómo se transferirán los fondos del Programa al INFOM, y el compromiso del INFOM de ejecutar el Programa según lo acordado por el Gobierno de Guatemala y el Banco. (Párr. 3.1)

Evidencia de que el INFOM ha contratado al Coordinador del Programa y al Asesor Financiero conforme a los términos de referencia acordados previamente con el Banco. (Párrs. 3.2; 3.15)

- Evidencia de que ha contratado, conforme a los términos de referencia previamente acordados con el Banco, a los consultores que diseñarán e implementarán las reformas al sistema contable. (Párr. 3.7)
- Evidencia de que ha contratado, conforme a los términos de referencia previamente acordados con el Banco, a los consultores que diseñarán e implementarán el sistema de monitoreo del desempeño para todos los componentes. (Párr. 3.9)
- Evidencia de que INFOM ha realizado la reorganización institucional necesaria para la implementación del Programa, incluyendo la creación de la Unidad de Estudios Técnicos y el establecimiento de un Grupo Coordinador, que cuente con la aprobación de la Junta Directiva del INFOM y que esté en funcionamiento. (Párr. 3.24)
- Evidencia del establecimiento de un Grupo de Trabajo Inter-institucional para el análisis de opciones de política nacional en materia de financiamiento municipal y coordinación inter-

institucional que cuente con un plan de trabajo aprobado. (Párr. 3.8)

- La versión final del Reglamento Operativo del Programa. (Párr. 3.34)
- El modelo de contrato que suscribirá INFOM con las municipalidades para la ejecución del Componente 4 del Programa, elaborado de conformidad con el texto previamente convenido con el Banco. (Párr 3.20)

Otras Condiciones

Se pactarán, además, las condiciones propias de este tipo de operaciones, así como las relativas a auditoría, informes y seguimiento, y la constitución de un fondo rotatorio de 10%.

Clasificación del sector social y de la pobreza:

Esta operación no califica como un proyecto que mejore la equidad social, según se describe en los objetivos indicativos exigidos por la Octava Reposición del Banco (Documento AB-1704).

Excepciones a las políticas del Banco:

Ver párrafo sobre Adquisiciones.

Adquisiciones:

Se propone que para obras cuyo costo sea hasta del equivalente a US\$125.000, se permita a las municipalidades ejecutarlas por administración directa, siempre que la cuantía total no exceda el 10% del financiamiento previsto para el Componente 4 del Programa (Párr. 3.49)

Se requerirá de licitaciones internacionales competitivas para aquellos servicios de consultoría que excedan los US\$200.000, bienes y servicios conexos que sobrepasen los US\$250.000 y obras con costo mayor a US\$1.500.000. Se requerirá de licitaciones competitivas nacionales para obras entre US\$250.000 y US\$1.500.000, bienes y servicios conexos entre US\$150.000 y US\$250.000 y servicios de consultoría entre US\$150.000 y US\$200.000. Se aplicarán licitaciones privadas (concurso de precios) para aquellos trabajos cuyo costo sea menor a US\$250.000, bienes y servicios conexos con costos menores a US\$150.000 y servicios de consultoría con costos menores a US\$150.000.

I. ANTECEDENTES

A. Contexto socioeconómico

- 1.1 A pesar de tener una de las economías más grandes de Centro América, Guatemala es uno de los países más pobres en América Latina. La reforma económica estructural que se inició en 1991 ha mantenido la inflación bajo control, reducido el déficit del sector público, mantenido altos niveles de crecimiento, y en forma general se han cumplido las metas establecidas en el Programa Económico del FMI. En 1997, el PIB de Guatemala fue de US\$17,8 billones. La tasa promedio de crecimiento anual entre 1990 y 1997 fue de 3,9%. Sin embargo, aun con estas reformas y el reciente crecimiento económico, Guatemala no ha sido capaz de reducir sus pobres indicadores sociales.
- 1.2 Ochenta por ciento de los 10,5 millones de habitantes de Guatemala sobreviven bajo condiciones de pobreza, y 60% en condiciones de extrema pobreza. Guatemala tiene uno de los más bajos gastos sociales dentro de los países latinoamericanos, habiendo gastado 1,7% y 0,9% del PIB en educación y salud respectivamente durante 1997 (el promedio para los países de Latinoamérica es 3,9 y 2,9). Con un coeficiente GINI de 59.6, la distribución de ingresos del país es una de las más sesgadas en el mundo.
- 1.3 Al igual que la mayoría de países centroamericanos, Guatemala presenta niveles altos de crecimiento en la población urbana. Entre 1990 y 1997, la tasa promedio de crecimiento anual para la población total fue de 2,7% y para la población urbana 3,8%. Solamente 60% de la población urbana tiene acceso a agua potable y el 66% cuenta con acceso a servicios sanitarios.
- 1.4 Dentro de la propia Guatemala, las condiciones socioeconómicas varían considerablemente a lo largo de sus 22 departamentos. La tasa de mortalidad para niños menores de 5 años varía de 49,6 por 1.000 en el Departamento de Guatemala a 128,9 por 1.000 en Totonicapán (contra un promedio para los países menos desarrollados de 113 por 1.000). Las tasas de urbanización varían de 20 a 70%, y el acceso al agua por tubería de 40% a 90% de los hogares. Como resultado, la capacidad de las municipalidades para conducir el proceso de desarrollo local, varía también considerablemente.

B. El Sector Municipal en Guatemala

1. Estructura y distribución del sector municipal

- 1.5 Guatemala cuenta con una población de 10,5 millones de habitantes, a 1997, y está compuesta por 330 municipios. La mayoría de la población (55%) está concentrada en los primeros 65 municipios. La población está dispersa; cerca de la mitad de los municipios tienen más de 20 aldeas o caseríos distantes, y 85 tienen más de 50. La Ciudad de Guatemala, el área urbana más grande con 1.7 millones de habitantes, está conformada por 3 municipios. Cuarenta y un municipios cuentan con poblaciones entre 200.000 y 50.000 habitantes; sin embargo, fuera de la Ciudad de Guatemala, la población promedio por municipio es apenas superior a los 30.000 habitantes.

Clasificación de Municipalidades por Población, 1997

Población	Número de Municipalidades	Porcentaje del Total	Población Total (miles)	Porcentaje del Total
1,000 a 10,000	68	20.6%	453.2	4.3%
10,000 a 20,000	96	29.1%	1,413.4	13.4%
20,000 a 50,000	122	37.0%	3,813.2	36.3%
50,000 a 100,000	35	10.6%	2,407.3	22.9%
100,000 a 1,000,000	9	2.7%	2,430.2	23.1%
TOTAL	330	100.0%	10,517.3	100.0%

Fuente: Daniel Argueta, *Segmentación del Mercado Financiero Municipal*, 1999

2. Servicios Municipales

- 1.6 Los servicios públicos son responsabilidad de las municipalidades en Guatemala, en mayor grado que en cualquier otro país de Centro América. Los servicios de agua y alcantarillado son proporcionados en forma exclusiva por las municipalidades. La mayoría de ellas también intentan proporcionar servicios para el manejo de desechos sólidos, mercados, caminos vecinales y pavimentación de calles, drenajes, mataderos, alumbrado público, cementerios y parques. Las municipalidades más grandes proporcionan electricidad, transporte público, e instalaciones recreativas y culturales.
- 1.7 El sector de agua potable y alcantarillado presenta problemas comunes a los de otros países en la región: cobertura inadecuada y servicio deficiente, e infraestructura deteriorada. Estas condiciones son producto de arreglos institucionales poco apropiados que permiten interferencias políticas en la administración de los servicios. Las tarifas se mantienen a niveles demasiado bajos, y generalmente no cubren ni siquiera los costos rutinarios de operación y mantenimiento. El sector es altamente dependiente de los subsidios. La participación privada en la provisión de servicios locales es bastante limitada. Las municipalidades tienen poca experiencia en cómo atraer a los operadores privados de servicios, y pocos funcionarios locales tienen una idea sobre los beneficios que dichos arreglos pueden producir.
- 1.8 La recolección de desechos sólidos es generalmente subcontratada por las municipalidades, utilizando pequeñas empresas privadas locales para ello; sin embargo, la cobertura es a menudo inadecuada, excepto en las áreas urbanas de mayores ingresos. La disposición final de los desechos es también inadecuada, y muchas veces se hace en basureros informales o ilegales. Aun en aquellos lugares en los que existe un relleno municipal, pocas veces éste cuenta con un sello sanitario. Las propias municipalidades asumen la responsabilidad directa de la disposición de desechos sólidos provenientes de mercados y lugares similares, los que administran directamente. Existe alguna tendencia hacia la administración de mercados por parte de cooperativas de locatarios.
- 1.9 El contar con un marco legal, regulador e institucional modernizado para la provisión de servicios locales es una prioridad urgente, y el Banco se encuentra trabajando actualmente con el Gobierno de Guatemala para ayudar a desarrollar una estructura de ese tipo para el sector agua (véase la sección sobre el Instituto de Fomento Municipal, INFOM, abajo). Sin embargo, está claro que el consenso necesario para efectuar reformas en esta dirección a nivel nacional tomará algún tiempo para desarrollarse. Mientras tanto, hay muchos avances valiosos que

pueden lograrse a nivel local. Trabajando sobre lo ya logrado mediante esfuerzos realizados por el Banco y el INFOM para mejorar la administración de proyectos de infraestructura y subir las tarifas a niveles sostenibles, es posible dar más pasos para lograr separar al proveedor de servicios de la administración general de la autoridad política de las municipalidades. Un proceso participativo que involucre a comunidades en las propuestas de reformas, proporcionará una plataforma para la implementación local de los cambios institucionales y de los ajustes tarifarios. Dichos proyectos podrían jugar un valioso papel demostrativo a medida que avanza la discusión sobre las reformas nacionales.

3. Administración y finanzas municipales

- 1.10 Las municipalidades guatemaltecas son financieramente débiles. Aunque reciben transferencias financieras, las municipalidades tienen presupuestos de operación muy limitados, por lo que el mantenimiento y la operación no cuentan con fondos suficientes. Solamente la mitad de las municipalidades toma en consideración la recuperación de costos al establecer los cobros a los usuarios, y la baja recaudación y deficiente administración hacen que la tributación municipal sea la más baja en la región.

a. Transferencias y redistribuciones municipales

- 1.11 Según la ley Constitucional, 10% del presupuesto nacional es transferido a las municipalidades. Adicionalmente, a raíz de los Acuerdos de Paz, las municipalidades reciben una parte del impuesto al valor agregado. Juntos, ascendieron en 1998 a unos Q1,055 millones (US\$157 millones), aproximadamente US\$15 per cápita. Estos recursos se distribuyen de acuerdo con una fórmula con los siguientes criterios de distribución: proporcionalmente a la población de cada municipio (25%), partes iguales a todas las municipalidades (25%), proporcionalmente al ingreso per capita ordinario de cada jurisdicción municipal (25%), directamente proporcional al número de aldeas y caseríos (15%) y directamente proporcional al inverso del ingreso per capita ordinario de cada jurisdicción municipal (10%). Como resultado, una municipalidad pequeña y pobre podría tener más de 80% de su presupuesto financiado por estas transferencias, mientras que la porción correspondiente en la Ciudad de Guatemala es de 12%. Más del 80% de estas transferencias se encuentran destinadas para gastos de capital, con el resultado de que los presupuestos de operación se encuentran subfinanciados. Las municipalidades perciben ingresos de impuestos (tales como el de la gasolina, vehículos y alcohol) recaudados por el gobierno central y que luego son redistribuidos. En 1998, esto ascendió a unos Q112 millones (US\$17 millones).

**Transferencias Centrales a Municipalidades Seleccionadas
y Porcentaje del Presupuesto Total, 1997**

Municipalidad	Presupuesto Total en US\$	Transferencias				10% e IVAPAZ/ Presupuesto Total	Total Transferencias * /Presupuesto Total
		10% Constitucional		IVAPAZ			
		Monto	%	Monto	%		
Jocotenango	555,670	259,092	47%	194,755	35%	82%	92%
San Antonio Suchitepéquez	1,009,265	225,182	22%	169,265	17%	39%	47%
Villa Canales	1,541,432	367,485	24%	276,232	18%	42%	50%
Escuintla	4,649,782	504,088	11%	378,914	8%	19%	51%
Antigua	5,425,433	483,648	9%	365,088	7%	16%	20%
Mixco	34,703,238	1,173,158	3%	886,051	3%	6%	31%
Ciudad de Guatemala	42,461,538	3,230,760	8%	1,692,308	4%	12%	NA

* Otras transferencias incluyen impuestos del gobierno central, tales como el impuesto sobre el petróleo, circulación de vehículos, alcohol, café, bienes duraderos, exportación de café, y en los casos de Mixco y Escuintla, transferencias provenientes de los Consejos de Desarrollo.

b. Fuentes tributarias propias

1.12 **Impuestos sobre inmuebles.** El impuesto inmobiliario en Guatemala es un impuesto nacional administrado históricamente por el gobierno nacional y pasado a través de las municipalidades. En 1994, un decreto ministerial (el Acuerdo Ministerial de Traslado del IUSI) permitió a las municipalidades –una vez su capacidad hubiese sido certificada por el INFOM-, asumir la administración del impuesto sobre inmuebles. A la fecha, 65 municipalidades administran sus propios impuestos inmobiliarios, incluyendo a la Ciudad de Guatemala. Para poder asumir la administración del impuesto, las municipalidades deben establecer catastros, sistemas de administración y arreglos para la recaudación. Se han montado una serie de programas internacionales para asistir en estas complejas tareas, y aunque los datos son anecdóticos, los resultados parecen positivos. Un sistema de monitoreo permitiría una necesaria evaluación sistemática¹.

1.13 Es necesario contar con asistencia técnica para ayudar a las municipalidades a utilizar mejor los mecanismos disponibles para obtener ingresos. El código municipal otorga a las municipalidades el derecho a cobrar tarifas por la provisión de servicios y por la recuperación de costos de un rango de mejoras (contribuciones por mejoras). Las tarifas se cobran, pero a menudo a niveles inadecuados para poder sostener el servicio por el cual se pagan. Las municipalidades subutilizan enormemente los impuestos por mejoras, y aquellas experiencias exitosas relacionadas con su empleo, tales como el caso de la Ciudad de Guatemala, no son bien conocidas dentro del sector.

c. Monitoreo de las finanzas municipales

1.14 Las municipalidades reportan sus presupuestos al INFOM para propósitos de información, y son auditadas por la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

¹ Un esfuerzo conjunto del PNUD y el Banco Mundial en 1996-97 fue, según se informa, uno de los más exitosos; otros han sido realizados por la GTZ, USAID y el INFOM bajo el proyecto anterior del Banco.

Solamente la Contraloría tiene el rol de fiscalizador y aplica normas sobre las finanzas municipales. Sin embargo, las auditorías no se desarrollan sistemáticamente. Las municipalidades aún no forman parte del SIAF nacional, y la presentación actual de los presupuestos municipales está estandarizada, lo cual ayuda potencialmente en la presentación y análisis de datos financieros del sector municipal. Las municipalidades guatemaltecas, a diferencia de algunas otras en la región, raramente publican sus resultados operativos anuales.

C. El Instituto de Fomento Municipal (INFOM)

- 1.15 En 1957, el Gobierno de Guatemala creó el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) para apoyar el desarrollo social y económico de las municipalidades, especialmente en las municipalidades urbanizadas, mediante préstamos y asistencia técnica. Creado como una institución estatal autónoma, el rol del INFOM en el pasado fue principalmente el de un mecanismo de entrega para los fondos del gobierno y de donantes.
- 1.16 Sin embargo, la administración que llegó al INFOM en 1996 inició una transición hacia una institución que coordina el apoyo al sector municipal y promueve mejores prácticas. También comenzó a hacer a la organización más eficiente y descentralizada, simplificando procedimientos y enfatizando la receptividad hacia los clientes. El personal se redujo significativamente y algunas funciones realizadas previamente sólo por el INFOM, empezaron a delegarse a otros. El proceso de reestructuración está aún en marcha, a medida que el INFOM busca formas para mejorar y expandir la actividad crediticia y la capacitación municipal, a la vez que se garantiza la sostenibilidad financiera de la institución.

a. Arreglos financieros

- 1.17 El INFOM es el prestamista predominante para proyectos municipales en el país, otorgando préstamos con tasas variables para infraestructura municipal con plazos de hasta 25 años, y préstamos a corto plazo para capital de trabajo por hasta un año. El INFOM también otorga subsidios de capital a las municipalidades para complementar los fondos del préstamo.
- 1.18 Los préstamos y subsidios a largo plazo han sido financiados durante los últimos 6 años por un préstamo del Banco; los préstamos a corto plazo, por líneas de crédito de los bancos comerciales, complementados con los propios recursos del INFOM. La demanda para crédito a corto plazo es fuerte; desde finales de 1998, los préstamos por menos de 2 años representaban el 70% de los préstamos en cartera del INFOM (véase también la sección sobre Crédito Municipal, abajo).
- 1.19 Los costos operativos del Programa se cubren mediante partes del préstamo del Banco y por contrapartidas del gobierno. El INFOM percibe ingresos de la inversión de sus propios recursos y de ciertos impuestos que el Gobierno Central traslada a las municipalidades. Otras instituciones multi y bilaterales apoyan algunas de sus actividades.

b. Asistencia técnica

- 1.20 El fortalecimiento municipal constituye un rol central del INFOM y, hasta 1997, cuando el Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica

Municipal fue creado, proporcionaba la mayor parte de la asistencia técnica directamente. El Plan Nacional de Capacitación fue diseñado para dar asistencia técnica a alcaldes, funcionarios municipales y líderes comunitarios, como parte del proceso de descentralización. La capacitación se enfoca en áreas tales como administración, planificación participativa, planificación de la inversión, administración financiera, entrega de servicios y desarrollo de proyectos.

- 1.21 Junto con el plan arriba citado, se formó una red conformada en su mayoría por proveedores locales no lucrativos de asistencia técnica (Red Nacional de Instituciones de Capacitación Municipal o RENICAM), y se asignó al INFOM responsabilidades de coordinación. A pesar de que se ha proporcionado una considerable asistencia, no está claro cuán efectiva ha sido, y se necesita urgentemente contar con un sistema de monitoreo y evaluación.
- 1.22 El INFOM proporciona también varios servicios al sector municipal colectivamente y al gobierno central. Estos incluyen la recolección de información financiera municipal y el cálculo de los montos de la transferencia intergubernamental, la revisión de los planes de arbitrios y la certificación de la disposición municipal para asumir la administración del IUSI.

c. Sector de Agua Potable y Alcantarillado

- 1.23 El INFOM ha asumido recientemente un papel más prominente en el sector de agua potable y alcantarillado. En 1997, se hizo cargo de la engorrosa burocracia que administraba los proyectos rurales de agua (UNEPAR y PAYSA), lo que ha sido apoyado durante años por el Banco, USAID y otros. Los ingresos y gastos asociados a estas actividades minimizaron las actividades regulares del INFOM cuando recién se absorbieron, pero han sido drásticamente reducidos a medida que los recortes de personal han tenido efecto.
- 1.24 En 1998, el INFOM fue designado el ente rector para el sector agua. Aún no está claro cuál será su papel a largo plazo, pero se encuentra rigiendo el incipiente proceso de reformas al sector en Guatemala. El Banco ha empezado a discutir con las autoridades la mejor forma de enfocar una estrategia integral de modernización. El INFOM ha contratado ya a un consultor que ayudará en la definición del rol de la organización, y un taller mayor se encuentra ya planificado para identificar los problemas fundamentales del sector agua y definir una estrategia para abordarlos.

d. Enfoque empresarial

- 1.25 Existen tanto fortalezas como debilidades en la forma en que el INFOM trabaja. Las fortalezas incluyen la calidad de la cartera del INFOM y el excelente cumplimiento de pago de los préstamos del INFOM, debido a la existencia de un convenio que el INFOM ha suscrito con el Ministerio de Finanzas y BANRURAL que le permite descontar amortizaciones de préstamos de corto plazo garantizados con Fondos del 10% Situado Constitucional y el IVA-PAZ.
- 1.26 El INFOM ha trabajado para mejorar su propia sostenibilidad financiera y ha acordado en forma tentativa con el gobierno, un plan de capitalización. Ha modificado una serie de políticas y procedimientos, como en el caso de reemplazar los subsidios de tasa de interés a los proyectos, por subsidios de capital y cargar tasas positivas y reales de interés. El tamaño de su personal se ha reducido

significativamente en los últimos años. También está mejorando sus sistemas de información para que permitan una mejor administración financiera y un costeo completo de los proyectos. Estas medidas están emergiendo de una nueva visión interna de la organización como un facilitador, más que como el principal salvador del desarrollo municipal.

- 1.27 Sin embargo, el INFOM mantiene aún muchas prácticas de negocios que limitan tanto al desarrollo municipal como a su propia sostenibilidad. El INFOM no cuenta con criterios actualizados para seleccionar los proyectos a financiar. Tampoco requiere la calificación financiera de municipalidades o proyectos, ni de arreglos modernos para los servicios públicos a nivel municipal. Las deficiencias financieras se superan mediante la asignación de subsidios directos e indirectos. Pero este proceso no refleja criterios de desarrollo ni financieros, y produce incentivos deficientes; un análisis de la cartera existente muestra que los subsidios directos son a menudo otorgados a las municipalidades más débiles financieramente y que menos contribuyen en sus propios proyectos. Las proyecciones de los ingresos y costos de los proyectos que se hacen al estar planificando las inversiones, no son monitoreadas posteriormente, de tal forma que el INFOM no aprovecha su propia experiencia para mejorar el desempeño municipal. Los procedimientos ambientales para los proyectos son consistentes con la política del Banco, pero no están en sintonía con la política nacional. Mientras que el INFOM lleva a cabo varias funciones que deben ser administradas en formas distintas, la contabilidad interna y sus sistemas de información no son adecuados para esta tarea. En casi todas sus actividades, el INFOM no mantiene ningún sistema para la medición de resultados de su trabajo, por lo que no cuenta con una base para diseñar nuevos programas ni para asignar recursos.
- 1.28 El programa propuesto intenta dar tratamiento a muchas de estas deficiencias en el corto plazo, y a más cuestiones fundamentales sobre las necesidades del sector municipal a largo plazo.

D. Los Fondos de Inversión Social y el Desarrollo Local

- 1.29 Los fondos de inversión social juegan un papel muy prominente en el esfuerzo del gobierno central de promover el desarrollo local. Su prominencia refleja la estrategia paralela del gobierno para la desconcentración del financiamiento del gobierno central para el desarrollo local. En los últimos tres años, el financiamiento para los fondos sociales más grandes ha crecido significativamente más rápido que el apoyo directo al sector municipal, y es posible que pronto lo exceda, según datos del Banco Mundial tomados del SIAF (Sistema de Administración Financiera). La siguiente tabla ilustra el apoyo brindado por el gobierno y los donantes a los fondos sociales durante los últimos años:

**Ejecución del Financiamiento para el Desarrollo Local:
Fondos de Inversión Social y Municipalidades, 1996-99 ¹**

	1996	1997	1998	1999
FSDC	154,404,118	401,830,782	470,100,123	660,809,723
FIS		40,000,000	74,163,047	152,764,537
FONAPAZ	145,000,000	152,000,000	122,239,443	133,000,000
FOGUAVI		67,082,926	111,653,262	70,482,329
Fondo de Tierras	2,708,123	37,507,345	20,584,000	78,000,000
FONAGRO		2,815,000	17,199,667	38,629,384

FODIGUA	17,519,546	19,760,756	22,000,000	29,766,527
PRONADE		41,000,000	84,499,999	122,000,000
TOTAL²	319,631,787	761,998,806	922,441,539	1,285,454,499
Transferencias Municipales	NA	NA	1,055,300,000	1,313,200,000

¹ Fuente: Informe no publicado del Banco Mundial, 1999.

² 1996 y 1997 real, 1998 estimado, 1999 presupuestado.

- 1.30 Como grupo, los fondos sociales muestran una falta de coordinación y una inconsistencia de políticas. No hay un marco uniforme de políticas que rija la asignación de fondos a, o por medio de los fondos sociales. Cada uno es un instrumento controlado por su oficina o ministerio matriz. Los fondos no comparten procedimientos operativos comunes, estructuras legales ni relaciones para la elaboración de reportes. FIS y FONAPAZ trabajan directamente con las comunidades, pasando a menudo por encima de las municipalidades. El FSDC apoya y coordina más estrechamente con los consejos de desarrollo regional y reporta a la Oficina del Presidente, que supervisa las regiones.

1. Efecto en el Desarrollo Local

- 1.31 El sistema por medio del cual una parte creciente de los recursos nacionales para el desarrollo local está siendo encauzada en canales de entrega controlados por el gobierno, es en parte una respuesta a la débil capacidad de ejecución de las municipalidades. Las motivaciones del gobierno son las de garantizar la entrega de la inversión y conservar alguna influencia sobre las prioridades de inversión, pero el sistema crea incentivos contrarios a lo esperado para los gobiernos locales, reduciendo su esfera de influencia y sirviendo como un tipo de mecanismo de rescate para los municipios débiles. Como resultado, se establece un círculo vicioso en donde la autonomía financiera municipal y la responsabilidad fiscal se ven afectados , y el gobierno se ve obligado a continuar manteniendo una relación paternalista con las municipalidades.
- 1.32 El sistema también crea incentivos contrarios para el desarrollo de un sistema municipal de créditos, desplazando a los prestamistas mediante la provisión de fondos de donación a proyectos financiables, sin establecer el marco y reglas para la utilización municipal del crédito.
- 1.33 Reconociendo los inconvenientes de los arreglos actuales, el Gobierno de Guatemala ha establecido recientemente una Comisión Inter-institucional para coordinar la inversión local. Apoyada por el INFOM, la Comisión preparó a principios de este año el borrador de un plan de trabajo . Aunque esto constituye una iniciativa prometedora, aún es necesario que se articule un fuerte marco para lograr un grado considerable de consistencia entre los diferentes esfuerzos y agencias involucradas en el desarrollo local.

E. El Sector Financiero Guatemalteco

1. Evolución general

- 1.34 Para finales de 1998, el sistema bancario guatemalteco estaba conformado por 33 bancos del sector privado, dos bancos estatales, 21 financieras del sector privado y

una financiera propiedad del estado. Es principalmente un sistema bancario nacional con sólo dos bancos extranjeros. El total de activos en el sistema fue de US\$6,0 billones para fines de 1998.

- 1.35 El mercado de capital guatemalteco sólo maneja instrumentos de la deuda; no se negocian obligaciones. Es solamente un mercado primario, puesto que la naturaleza de corto plazo del valor obvia la necesidad de vender antes de su vencimiento. Los bancos tienen pocas fuentes de financiamiento a mediano o largo plazo.
- 1.36 La mayoría de los agentes de bolsa-distribuidores y muchos de los emisores están relacionados con instituciones bancarias comerciales. El mercado no está regulado y recientemente han empezado a surgir problemas, a medida que algunos emisores no han podido pagar sus deudas.
- 1.37 Las tasas reales y nominales de interés en el sistema financiero de Guatemala son altas y volátiles. Con una inflación anual de 7,5% en 1998, las tasas promedio para los préstamos bancarios se encontraban alrededor de un 18%. Las tasas para depósitos durante el mismo año promediaron 6,2%, sugiriendo diferenciales por intermediación relativamente altos para los bancos. Mientras que una parte de ese diferencial se debe al encaje legal y a una falta de eficiencia por parte de los bancos, otro factor pudiera ser una apreciación creciente de los verdaderos riesgos de la actividad crediticia.
- 1.38 Hasta la segunda mitad de 1998, el sistema financiero estaba creciendo rápidamente, con activos que crecían en un 24% durante los 24 meses que terminaron en diciembre de 1998. En 1999 el crecimiento se detuvo, a medida que la falta de liquidez en los mercados, incrementos en préstamos vencidos y una necesidad por corregir una constitución de fondos insuficiente, causó que los bancos redujeran su actividad crediticia.

2. Actividad del BID en el Sector Financiero

- 1.39 En respuesta a estos problemas, el Banco está preparando un programa para Guatemala de reformas en el sector financiero. Hay dos préstamos asociados al Programa. El primer préstamo, por un monto de US\$100 millones, tiene componentes para mejorar las operaciones del Banco Central, para fortalecer la supervisión y reglamentación de bancos, y para fortalecer la supervisión y reglamentación del mercado de capital. El segundo préstamo, por US\$200 millones, apoya actividades tendientes a mejorar la solvencia del sistema bancario y se encuentra disponible bajo el Programa de Préstamos de Emergencia del Banco. El Perfil II para este Programa ya ha sido aprobado. El diseño final del programa y los planes de acción para los componentes están siendo discutidos con las autoridades.

3. El Mercado para el Crédito Municipal

- 1.40 Las dos fuentes de crédito para las municipalidades en Guatemala son el INFOM y los bancos comerciales. El sector bancario utiliza varios medios para proporcionar crédito municipal, y durante ciertos períodos, ha sido un muy importante proveedor de crédito para el sector; un estudio del Banco en 1998 estimó en líneas generales que por lo menos \$26 millones en préstamos bancarios para las municipalidades

estaban en cartera . Además de otorgar préstamos a corto y mediano plazo utilizando sus propios recursos, desde 1995 varios bancos han participado en el programa PROMUNI con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el cual es patrocinado por la USAID. El BCIE actúa como un banco de segundo piso para proporcionar líneas de crédito en moneda nacional y a mediano plazo a los bancos, para préstamos destinados a proyectos municipales.

- 1.41 Una opción adicional para los bancos es trabajar con el INFOM. Desde 1997, el INFOM ha dispuesto líneas de crédito con los bancos comerciales, las que ha utilizado para otorgar préstamos de corto plazo (de 6 a 12 meses) a las municipalidades. Desde mediados de 1999, estas líneas totalizaron cerca de US\$19 millones. Recientemente, estos préstamos se han cotizado en cerca de 16.5%. El INFOM también proporciona un servicio de administración de créditos a los bancos, mediante el cual suministra información sobre el endeudamiento municipal, así como sobre su facultad para descontar amortizaciones de préstamos de corto plazo garantizados con Fondos del 10% Situado Constitucional y el IVA-PAZ como una forma de garantía a los bancos. El INFOM cobra un 1% por adelantado sobre el total de pagos de los préstamos (capital e intereses) por este servicio. Al menos US\$10 millones de estos arreglos se encuentran actualmente ya colocados, para préstamos por hasta cinco años.
- 1.42 Las municipalidades piden préstamos comerciales de manera muy poco regulada. Por el momento, no se les pide informar sobre su actividad prestataria, solamente cuando deben incluir el servicio de la deuda en la presentación de su presupuesto para el siguiente año, y no existe ningún organismo regulador que solicite la información o establezca lineamientos ni límites para su actividad prestataria. Las municipalidades pueden utilizar sus transferencias intergubernamentales como garantía al pedir préstamos, pero por ley, los activos municipales no pueden ser embargados para el repago de deudas. Cuando una municipalidad pide préstamos a fuentes comerciales, puede dar al banco acceso garantizado a la transferencia mediante el arreglo de administración crediticia con el INFOM arriba mencionado, o bien puede organizar un fideicomiso directamente con el banco, un arreglo engorroso que raras veces se utiliza.
- 1.43 El marco legal para la actividad prestataria municipal en Guatemala está poco definido, debido a la ineficiencia del marco y a la falta de precedentes en muchas áreas. Las opciones disponibles para las municipalidades para ofrecer garantías a los acreedores no se comprenden como es debido, por ejemplo que los activos municipales no pueden ser embargados.
- 1.44 Adicionalmente a la falta de divulgación financiera por parte de las municipalidades, el riesgo crediticio para la banca comercial se ve incrementado por la ausencia de herramientas para la evaluación de créditos para los proyectos del sector municipal. Algunos bancos han desarrollado mecanismos innovadores para ayudar a manejar el riesgo en los proyectos, tales como arreglos de pago de préstamos en base a las tarifas cobradas a los usuarios y depositadas en una cuenta especial del banco prestamista. El banco a su vez se paga directamente de esta cuenta especial. No obstante, la necesidad de contar tanto con un análisis financiero más riguroso de los proyectos, como con una mejor divulgación de

información financiera municipal, sigue siendo brechas considerables en el proceso de consolidación de la demanda crediticia municipal.

- 1.45 La actividad crediticia de los bancos con el sector municipal, junto con otros préstamos de los bancos, se ha reducido en 1999 con la disminución en la liquidez del sector financiero. En un futuro inmediato, estas reducciones dejan a las municipalidades limitadas alternativas de recibir financiamiento del INFOM. No obstante, está claro que hay una serie de medidas para el fortalecimiento de la infraestructura de la actividad crediticia comercial hacia las municipalidades, las que podrían estudiarse y probarse en el corto plazo. Una vez que las condiciones en el sector financiero mejoren, se haría un uso pleno de estas medidas de forma tal que un mercado comercial pueda jugar un papel creciente en suplir las necesidades de inversión en infraestructura en Guatemala.

F. Estrategia para el Desarrollo Local y el BID

1. Experiencia con el INFOM

- 1.46 El Banco ha contribuido grandemente con el INFOM mediante seis operaciones que totalizan aproximadamente US\$89.8 millones, cuatro para agua y dos para desarrollo municipal. La última, la Fase II del Programa de Desarrollo Municipal (PDM II) se encuentra aún en ejecución, con casi todos los fondos del programa ya comprometidos (incluyendo efectivamente el 100% de los fondos de empréstito para proyectos municipales), y 60% desembolsados a agosto de 1999. Esta operación de US\$45 millones fue diseñada como un programa multi-obras, enfocándose principalmente en la provisión de financiamiento para proyectos de infraestructura, y en menor grado en reformas institucionales.
- 1.47 Hubo retrasos substanciales al inicio del proyecto, debido a repetidos cambios en el personal y a la dificultad de cumplir con las condiciones del Banco. Aun cuando el programa fue aprobado el 25 de marzo de 1992, el primer desembolso no ocurrió sino hasta mayo de 1994. Como resultado, la fecha final para los desembolsos ha sido retrasada tres años, para febrero del 2001. Una vez en curso, el ritmo de la ejecución del programa se aceleró rápidamente. Aproximadamente \$38 millones (84%) de los fondos fueron asignados a proyectos municipales, y al terminar, el INFOM habrá financiado aproximadamente 50 obras, incluyendo mercados, acueductos, drenajes y pavimentación.
- 1.48 Se han proporcionado subsidios directos sin criterios técnicos a los proyectos del PDM II, promediando cerca de 35% de la inversión total de INFOM en proyectos. También se han dado subsidios indirectos adicionales, que no han sido registrados como parte del costo de los proyectos. La tasa de reembolso es excelente, dada la habilidad de la institución de descontar de las transferencias municipales ante la eventualidad que no se reciban los pagos de algunas municipalidades, a pesar de que sólo en muy pocas instancias se ha utilizado este poder para proyectos del PDM II. Puesto que el INFOM no monitorea datos sobre el impacto social o financiero de los proyectos, ni sobre el desempeño financiero de proyectos generadores de ingresos, tales datos sobre los proyectos no se encuentran disponibles.

- 1.49 El PDM II también apoyó el fortalecimiento institucional para el INFOM y actividades para la generación de capacidad municipal para unas 40 municipalidades. Como en el caso de otros componentes del proyecto, se hicieron algunos esfuerzos limitados para monitorear los resultados del componente de fortalecimiento institucional. La elaboración de informes ha consistido principalmente en la demostración de que varios estudios fueron realizados.

2. Otros Programas del BID

- 1.50 En los últimos 4 años, el Banco ha apoyado las actividades del gobierno para la descentralización y la desconcentración, con una actividad crediticia preponderante para lo segundo. El Banco ha dado en préstamo US\$333 millones a cinco proyectos relacionados con el desarrollo local. Estos préstamos fueron para el FIS, incluyendo el de PRORIENTE, para FOGUAVI (el Fondo Guatemalteco para la Vivienda, a través del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda), al programa DECOPAZ (Desarrollo Comunitario para la Paz) a través de FONAPAZ, y para SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia) para la implementación del Proceso de Paz.

G. La Estrategia del Gobierno para el Sector Municipal

- 1.51 El apoyo del Gobierno al sector municipal se refleja en el pago de las transferencias a las municipalidades y en su Plan de Acción para el año 2000, el cual prioriza la autonomía y el fortalecimiento municipal así como el mejoramiento, expansión y descentralización de la entrega de servicios sociales. El INFOM en sí ha gozado de un apoyo político significativo en los últimos años, tal y como se evidencia con el papel que se le ha otorgado en el sector agua y en la red de capacitación municipal.
- 1.52 En apoyo a este enfoque, la estrategia del Banco para el país busca apoyar el proceso de descentralización, promover el desarrollo local e incrementar la cobertura, calidad y eficiencia en la entrega de servicios básicos.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos y resultados del Programa

- 2.1 El objetivo general del Programa es avanzar el programa de descentralización de Guatemala y fortalecer el marco para la promoción del desarrollo municipal. En forma particular, el Programa promoverá arreglos más equitativos y eficientes para la provisión y financiamiento de servicios municipales. Apoyará reformas en la institución principal para el desarrollo municipal, el INFOM, lo cual mejorará sus procedimientos, eficiencia, y sostenibilidad. La Fase I, cubierta por la presente operación, desarrollará y probará un conjunto de reformas en el sector municipal y en el INFOM, cómo su ente rector. En la Fase II, estas políticas e instrumentos serían implementados en su totalidad.

B. Estructura del programa

- 2.2 El Programa propuesto está conceptualizado como una operación multi-fase con un costo total estimado de US\$65.9 millones (US\$52.6 millones financiados por el Banco). Cada fase será financiada mediante un préstamo separado del Banco (US\$19.5 millones y US\$33.1 millones respectivamente). Cada fase está programada para ejecutarse en aproximadamente 3 años. La recomendación para la aprobación de la Fase II del Programa por parte del Directorio Ejecutivo se lanzará cuando (i) al menos un 50% de los recursos del préstamo para la Fase I hayan sido desembolsados, (ii) al menos un 75% de los recursos del préstamo para la Fase I hayan sido comprometidos y (iii) la Administración del Banco verifique que los indicadores de ejecución presentados en el Anexo Técnico hayan sido alcanzados. La presente operación cubrirá solamente la Fase I del Programa, con un costo estimado de US\$24.5 millones.
- 2.3 Durante la Fase I, la presente operación apoyará la implementación de reformas en tres áreas clave del desarrollo municipal:
- **Reforma del INFOM.** El Programa implementará reformas en el INFOM para mejorar sus procedimientos, eficiencia, y sostenibilidad y; creará las condiciones para un futuro viraje del rol del INFOM en el sector municipal.
 - **Demanda municipal.** El Programa financiará asistencia técnica para las municipalidades con el objeto de fortalecer su demanda de servicios y financiamiento, y mejorar su capacidad administrativa y financiera.
 - **Suministro de servicios y financiamiento por parte del sector privado.** El Programa apoyará el diseño e implementación de instrumentos que promoverán un mayor y más competitivo suministro de servicios y financiamiento por parte del sector privado.
- 2.4 Mientras que los instrumentos y reformas específicos a ser utilizados en la segunda etapa del Programa serán diseñados durante la primera fase buscando satisfacer las necesidades de las condiciones específicas de mercado en Guatemala, la estrategia y los principios subyacentes están claros. Las municipalidades más grandes y sólidas deben adquirir gradualmente la capacidad de recurrir al sector privado en busca de apoyo para el suministro de los servicios locales, proporcionar soporte

técnico y financiar proyectos de infraestructura. El rol del INFOM para el caso de estas municipalidades debe ser cada vez más indirecto, proporcionando información, servicios y arreglos de cofinanciamiento que fomenten un ambiente competitivo para la participación del sector privado. Por el contrario, el INFOM seguirá siendo una fuente importante de apoyo directo para las municipalidades más pequeñas y débiles (las cuales continuarán siendo la gran mayoría). Sin embargo, el Programa desarrollará los incentivos y proveerá la asistencia técnica que ayudarán a que las municipalidades se “gradúen” hacia una mayor independencia. Mientras tanto, el INFOM en sí necesitará desarrollar políticas financieras más rigurosas para garantizar la sostenibilidad de su futuro rol.

- 2.5 Por consiguiente, el Programa tomará ventaja de las incertidumbres y debilidades presentes en el ambiente actual, para desarrollar las reformas e instrumentos necesarios para conseguir un sector municipal más fuerte y sólido. Bajo el presente Programa, el INFOM desarrollará los instrumentos financieros y promoverá el régimen regulador y las políticas sobre la divulgación de información, que disminuirán los costos de las transacciones y mejorarán los incentivos para el sector privado. A medida que se establezca la condición del sector financiero, se resuelvan las incertidumbres políticas, y el INFOM se vuelva a su vez más eficiente, el Programa podrá efectuar reformas e innovaciones de mayor alcance en el sector municipal.
- 2.6 Se realizarán actividades de capacitación con el fin de fortalecer a las municipalidades en su nuevo rol como facilitadores y supervisores más que como proveedores directos de los servicios. A lo largo de todo el Programa, los recursos para inversiones en infraestructura jugarán un papel doble. Por un lado, continuarán siendo utilizados para financiar proyectos viables con tasas satisfactorias de retorno social. Aún más importante, funcionarán como un incentivo para adoptar las reformas institucionales y de políticas, las que de otra forma enfrentarían barreras substanciales. Las reformas propuestas para el propio INFOM y para las municipalidades a las que sirve, han sido acordadas en conjunto con las autoridades guatemaltecas. Sin embargo, con respecto al rol del sector privado, mientras que el Programa y el INFOM pueden desarrollar instrumentos que faciliten un papel más amplio para bancos y firmas del sector privado, el conocer en realidad hasta qué punto tomarían una mayor participación en el mercado depende de factores fuera del control del INFOM o de este Programa

C. Componentes del Programa

- 2.7 El Programa tiene cuatro componentes: (i) INFOM y la Estrategia para el Sector Municipal, (ii) Fortalecimiento de la Capacidad Municipal, (iii) Promoción de una Oferta Competitiva de Financiamiento y Servicios por parte del Sector Privado, y (iv) Inversiones en Infraestructura Municipal. Los montos para la Fase I de cada componente se muestran en el texto. En la siguiente tabla se presentan los montos para la Fase I, descrita en este capítulo, así como para la Fase II.

Componente 1. INFOM y la Estrategia para el Sector Municipal	Componente 2. Fortalecimiento de la Capacidad Municipal	Componente 3. Promoción de una Oferta Competitiva de Financiamiento y Servicios por parte del Sector Privado	Componente 4. Inversiones en Infraestructura Municipal
(i) Reorganización del INFOM (ii) Administración del Programa (iii) Estrategia Municipal a Mediano Plazo	(i) Asistencia Directa a las Municipalidades (ii) Administración del Plan Nacional de Capacitación	(i) Mejorar la Información Municipal (ii) Facilitar los Préstamos Privados (iii) Aclarar el Marco Nacional para las Finanzas Municipales	(i) Instituir Nuevos Arreglos Institucionales (ii) Implementar Nuevas Políticas para los Préstamos (iii) Redefinir Subsidios y Modificar el Método de Asignación
Fase I: 3,772	Fase I: 3,515	Fase I: 593	Fase I: 16,000
Fase II: 3,490	Fase II: 5,125	Fase II: 1,450	Fase II: 30,900
Total: 7,262	Total: 8,640	Total: 2,043	Total: 46,900

- 2.8 Se ha acordado con el INFOM un plan de trabajo para desarrollar todos los elementos necesarios, y el avance se monitoreará mediante un conjunto detallado de indicadores.

1. Componente 1. INFOM y la Estrategia del Sector Municipal (US\$3.8 millones)

- 2.9 La meta de este componente es implementar algunas reformas básicas en el INFOM que ayuden a poner sus asuntos sobre una base más técnica y sostenible. Adicionalmente, el componente propone realizar los estudios que el gobierno de Guatemala necesitará a fin de poder tomar más decisiones fundamentales en relación al desarrollo del sector municipal, y en particular, a los arreglos institucionales para las finanzas municipales.
- 2.10 Este componente financiará tres conjuntos de actividades: (i) asistencia técnica para realizar una reorganización básica de las funciones del INFOM; (ii) creación de la capacidad gerencial adicional requerida para llevar a cabo el presente Programa; y (iii) estudios y otras acciones para desarrollar una Estrategia Municipal a mediano plazo.

a. Reorganización del INFOM

- 2.11 El INFOM realizará una reorganización para separar sus actividades de préstamo de sus otras actividades, e instalará los sistemas de presupuesto y contabilidad que le permitirán administrar en mejor forma sus costos y monitorear los resultados de sus actividades. Como parte de esta reorganización el INFOM también evaluará las actividades que actualmente desempeña para optimizar y racionalizar sus servicios.
- 2.12 Con sus sistemas actuales de información, el INFOM no se encuentra en posición de poder identificar los costos de las diversas actividades que realiza. Esto coloca en clara desventaja los intentos de la gerencia para hacer más eficiente a la institución, y también genera un conjunto oneroso de subsidios implícitos puesto que el verdadero costo de desarrollar proyectos de inversión está encubierto en los propios gastos de operación del INFOM. El costo del diseño y supervisión de la reorganización, y la instalación de los nuevos sistemas gerenciales serán financiados bajo este componente.

- 2.13 Aclarar los costos y resultados del amplio espectro de actividades del INFOM, facilitará cualquier reforma subsiguiente sin prejuzgar el rol que el INFOM deba jugar a mediano plazo. Adicionalmente, se ha acordado con el INFOM una serie de cambios en las políticas como parte del desarrollo del Programa, lo que le ayudará a dar pasos más críticos hacia la eficiencia y la sostenibilidad. Estos cambios en las políticas cubren dos áreas clave. Primeramente, el INFOM ajustará los términos de sus préstamos hacia niveles del mercado; en segundo lugar, implementará un sistema más racional para otorgar subsidios a proyectos. Estos cambios se incorporarán en el Reglamento Operativo que regulará el empleo de los recursos del Programa para el financiamiento de infraestructura (véase el Componente 4 abajo).

b. Administración del Programa

- 2.14 Para ayudar al INFOM a coordinar los diversos aspectos del presente Programa y para garantizar que todos los resultados esperados se encuentren disponibles en forma oportuna, el Programa financiará consultores, estudios de evaluación y otros apoyos para la ejecución del Programa. En forma particular, se contratará con fondos del Programa a un Coordinador del Programa y a un Asesor Financiero. Para más detalles, consulte el Capítulo III.

c. Estrategias a Mediano Plazo para el Desarrollo Municipal

- 2.15 **Opciones para las Finanzas Municipales.** El Programa ayudará al Gobierno a diseñar una estrategia para construir un sistema financiero municipal más grande y más sostenible. Dado el importante rol del INFOM como intermediario financiero para el sector municipal, las actividades crediticias del INFOM y cómo estas pueden servir de base para un sistema ampliado, será un foro de discusión. Durante la primera fase se considerarán tres modelos institucionales, y posteriormente se desarrollarán en la segunda fase del Programa y serán evaluados por personal del INFOM y el gobierno. Para fines de la presente discusión, los tres modelos que se están proponiendo para su consideración son: (i) comercialización de la función crediticia del INFOM, dejándola bajo la sombrilla de un INFOM reorganizado y realizando actividades de prestamista de primer piso, (ii) creación de una entidad de segundo piso para el sector bancario (INFOM u otra entidad), canalizando los fondos de donantes y los del mercado, y (iii) creación de un banco de bonos (INFOM u otra entidad) que sirva como un recolector y consolidador de las emisiones municipales de bonos. Uno de los parámetros previos a la finalización de la Fase I será la presentación, por parte del gobierno a través del INFOM, de un plan de trabajo para la implementación de la estrategia seleccionada que sea satisfactorio para el Banco.
- 2.16 **Coordinación Institucional para el Desarrollo Local.** El Programa ayudará al Gobierno a diseñar una estrategia para mejorar la coordinación institucional y la asignación de recursos para los esfuerzos dirigidos hacia el desarrollo local. Los roles de los diversos actores a nivel local deben también aclararse. Puesto que se asume que el INFOM permanecerá siendo un mecanismo principal de suministro para el apoyo técnico y la generación de capacidad municipal, esta estrategia identificará los medios que permitan un sistema de financiamiento más sostenible para el INFOM, particularmente para aquellas actividades que nunca serán

completamente autosostenibles. Actualmente, el gobierno depende en alto grado de los préstamos de donantes para apoyar al INFOM. Algunas discusiones recientes con relación a la capitalización del INFOM constituyen un paso en la dirección correcta, tal y como la creación de la Comisión Interinstitucional; sin embargo, se necesita un enfoque más sistemático y sostenible.

- 2.17 El componente financiará los estudios necesarios para desarrollar las opciones de política en estas áreas, y proporcionará los medios para que el INFOM organice los foros necesarios para generar un amplio consenso sobre las reformas a adoptar. Unos de los indicadores que se evaluarán a la finalización de la Fase I será la presentación por parte del gobierno, de planes de coordinación interinstitucional que resuelvan, a satisfacción del Banco, los problemas tratados por este componente.

2. Componente 2. Fortalecimiento de la Capacidad Municipal (US\$3.5 millones)

- 2.18 Este componente financiará dos conjuntos de actividades. En primer lugar, financiará asistencia técnica a las municipalidades, incluyendo aquella necesaria para implementar las reformas institucionales que se requieran según las Reglas de Elegibilidad para las inversiones del INFOM en infraestructura (véase Componente 4). Habrá recursos disponibles para realizar los diagnósticos iniciales y proporcionar la asistencia técnica para implementar algunos cambios específicos requeridos. En esta forma, se espera apoyar de 10 a 12 municipalidades prestatarias por año. Con reformas más a fondo, se dará asistencia a un número similar.
- 2.19 En segundo lugar, el componente apoyará las actividades del INFOM como secretaría técnica de la Red Nacional de Instituciones de Capacitación Municipal, conocida como RENICAM. Según el Programa de trabajo para la capacitación, el INFOM financiará capacitación en áreas generales tales como legislación y finanzas municipales, ayudará a las municipalidades a fortalecer la provisión de servicios y la recaudación de impuestos, y a modernizar los sistemas de contabilidad y presupuestos en una muestra de municipalidades. Más importante sin embargo, es la propuesta para implementar un sistema de monitoreo de desempeño gerencial con el fin de evaluar el amplio rango de actividades que han sido realizadas por la red de capacitación desde 1997. En los casos en que se encuentre que las actividades tienen pocos efectos medibles, el estudio propondrá cambios en la metodología o en el contenido de la capacitación que se está impartiendo.

3. Componente 3. Promoción de una Oferta Competitiva de Financiamiento y Servicios por parte del Sector Privado (US\$0.6 millones)

- 2.20 La meta de este componente es ayudar a crear las condiciones para un mayor involucramiento del sector privado en la provisión de servicios financieros y técnicos municipales. El componente financiará tres conjuntos de actividades: (i) mejoras a la información en el sector municipal; (ii) facilitación de préstamos a las municipalidades por parte de los bancos comerciales; (iii) aclaración del marco legal para la provisión de servicios.

a. Mejoras a la Información del Sector Municipal

- 2.21 **Sistema de Evaluación Crediticia de Municipalidades.** El Programa financiará el desarrollo de un sistema de evaluación crediticia de municipalidades. El sistema será diseñado en colaboración con el gobierno y el sector municipal, y se probará inicialmente en forma piloto en un formato simplificado, como parte de las decisiones del INFOM en relación a su actividad prestamista. Luego, se pondrá a disposición pública, y se realizarán talleres para familiarizar a los prestamistas privados y a las municipalidades de su contenido y empleo. Finalmente, se tomará una decisión antes del fin de la Fase I en cuanto a las mejoras y/o actualizaciones, y al mantenimiento a largo plazo del sistema y forma de aplicación, lo cual puede ser realizado por INFOM o el sector privado.
- 2.22 **Prácticas para la Divulgación de Información.** El INFOM utilizará sus fuentes existentes de información, datos generados por el sistema de evaluación de créditos, y nuevos reportes requeridos de los prestatarios, para desarrollar un sistema de calificaciones sobre el sector municipal, junto con un plan para su publicación anual. Con el fin de ayudar a los actores locales a evaluar el desempeño municipal e identificar casos de buenas prácticas, el INFOM desarrollará un conjunto de indicadores de desempeño que incluirán aunque abarcando más aspectos, su condición financiera. Las municipalidades que reciban apoyo del Programa proporcionarán al INFOM reportes en curso sobre sus compromisos de deuda y el desempeño de los servicios municipales.

b. Fomentando el Financiamiento por parte del Sector Privado

- 2.23 **Desarrollo de Instrumentos de Cofinanciamiento.** El componente financiará un estudio sobre las mejores opciones para desarrollar instrumentos de cofinanciamiento que permitan el apalancamiento de los escasos recursos del sector público, con recursos del sector privado. El estudio se completará dentro de los primeros 12 meses de la operación del Programa, y si las condiciones en el sector financiero lo permiten, el INFOM (con la asistencia del Asesor Financiero y de los Asistentes Financieros que apoyará la ejecución del Programa), implementará como mínimo tres proyectos piloto de cofinanciamiento hacia el final de la primera fase de la operación. La participación del INFOM en tales proyectos sería financiada bajo el Componente 4. Antes de que termine la Fase I, se preparará un plan de trabajo para ampliar el ámbito de cofinanciamiento durante la segunda fase.

c. Marco Legal para la Provisión de Financiamiento y Servicios por parte del Sector Privado

- 2.24 Este componente se utilizará para identificar, acordar y poner en marcha (cuando sea posible) políticas que promuevan el desarrollo de un mercado competitivo de financiamiento y servicios a las municipalidades involucrando al sector privado. El enfoque de este subcomponente incluirá: (i) el marco legal que define las relaciones entre las municipalidades y las entidades financieras, y (ii) políticas financieras gubernamentales que permitan establecer canales efectivos de comunicación y divulgación de información sobre la situación real financiera municipal.

- 2.25 Aprovechando las reformas recientes a nivel nacional y el análisis técnico llevado a cabo en el país, dentro de las actividades de este componente se espera incluir, por ejemplo:
- Análisis del marco legal para financiamiento municipal (público y privado), y propuesta de reformas.
 - Propuestas de mecanismos de comunicación y divulgación de información sobre actividades crediticias de las municipalidades.
 - Estudios de caso de experiencias de financiamiento municipal en el país.
- 2.26 Los productos de este subcomponente servirán como insumos a otras actividades dentro del Programa, incluyendo las estrategias a Mediano Plazo para el Desarrollo Municipal y las actividades de capacitación municipal.
- 2.27 Será un Indicador de Ejecución, para la aprobación de la Fase II del Programa, el establecimiento o la articulación de un marco nacional para el monitoreo de actividades crediticias de las municipalidades, que mantenga la responsabilidad final a nivel del gobierno central.

4. Componente 4. Financiamiento de Inversiones en Infraestructura Municipal (US\$16 millones)

- 2.28 El componente de inversión permitirá a las municipalidades guatemaltecas continuar invirtiendo en proyectos con un adecuado retorno social, y proporcionar un incentivo al INFOM, a las municipalidades en sí y a los otros actores involucrados, para tomar en cuenta las reformas críticas en las políticas y arreglos institucionales. Estas reformas se incorporarán en el Reglamento Operativo para este componente y cubrirán tres grandes áreas: (i) el marco dentro del cual se suministran los servicios municipales; (ii) los plazos bajo los cuales se otorgan los préstamos del INFOM; (iii) las reglas mediante las cuales se asignan los subsidios a proyectos.
- a. Provisión de Servicios Municipales: Implementación de un Nuevo Marco**
- 2.29 El marco propuesto promoverá una política que enfatice un rol de la municipalidad como facilitador o supervisor de los servicios públicos, con una importante función supervisora más que como un proveedor directo de los servicios. La municipalidad proporcionará también un enlace con el público, especialmente en la respuesta a peticiones y quejas, y será la entidad local responsable de la protección del medio ambiente.
- 2.30 Para poder considerarse elegibles para inversiones del Programa, las municipalidades adoptarán un conjunto de arreglos institucionales que afectan la forma en que se suministran los servicios de agua, alcantarillado, recolección de desechos sólidos, mercados y rastros. Deben también garantizar al INFOM que los ciudadanos están de acuerdo con las políticas, sus implicaciones en términos de niveles de servicio, y las tarifas requeridas para asegurar su sostenibilidad. Por ejemplo, para los casos de agua y alcantarillado, crearán un marco institucional y contractual que sea apropiado al tamaño de la municipalidad y proporcione el grado necesario de autonomía financiera y administrativa. El marco contractual

será utilizado para definir una estructura de tarifas que garantice la sostenibilidad de los servicios. Se requerirá de operadores municipales para cumplir con ciertos estándares básicos en la provisión de los servicios.

- 2.31 Adicionalmente, las municipalidades deberán acordar que las siguientes funciones sean contratadas en el sector privado, siempre que sea posible: (i) la operación y el mantenimiento de los mercados; (ii) la recolección de desechos sólidos; y (iii) la administración de los rastros. Las Reglas de Elegibilidad que establecen estas condiciones ya han sido preparadas (véase Anexos Técnicos). Se utilizarán recursos del Programa para evaluar su operación durante el primer conjunto de proyectos a ser financiados, y para proponer cambios y ajustes que mejoren su impacto.

b. Políticas de Sub-Préstamos

- 2.32 Como parte de sus esfuerzos para colocar el financiamiento de proyectos sobre una base más sostenible, el INFOM, con el apoyo del Ministerio de Finanzas, implementará una serie de cambios en sus políticas de préstamos. Las tasas de interés se llevarán gradualmente hacia los niveles del mercado, y el vencimiento de préstamos, planes de amortización y períodos de gracia, serán fijados sobre una base más racional. Éstos se describen brevemente en el cuadro abajo y se incluirán en la versión final del Reglamento Operativo. Adicionalmente, con el propósito de incrementar el interés del prestatario en los proyectos financiados, el INFOM requerirá una participación de capital de las municipalidades en el financiamiento del costo de inversión, y la creación de fondos de reserva con recursos que se generen de los servicios para asegurar la provisión de fondos para los gastos por servicio de la deuda y el mantenimiento. Las cláusulas relacionadas con ajustes tarifarios se diseñarán y se harán cumplir en forma más estricta.

Resumen de las Políticas Crediticias Preliminares del INFOM

Tasas de Interés (Política de Precios)	La política de la institución es que la tasa de interés cargado por el INFOM sobre préstamos municipales debe moverse hacia la tasa de interés de los préstamos de la banca privada, durante la ejecución de la Fase I del Programa. La tasa de interés se fijará al inicio del Programa en 4 puntos porcentuales por debajo del promedio ponderado de tasas de interés sobre préstamos en el sector financiero y el diferencial reducido gradualmente durante tres años.
Ajustes a la Tasa de Interés	Cada 6 meses o según lo modifique el Ministerio de Finanzas.
Plazo de los Préstamos	20 años: agua, alcantarillado, plantas de tratamiento, desechos sólidos. 15 años: mercados, terminales de buses. 10 años: Otros. En ningún caso el plazo excederá la vida útil del proyecto.
Amortización	A fin de acelerar el reembolso de fondos de préstamos, el INFOM empezará el análisis financiero del proyecto con un plan de reembolso por servicio de la deuda basado en una recuperación anual de igual valor del capital más intereses (servicio de la deuda total anual decreciente). Esto se ajustará a un servicio de la deuda total anual decreciente, de igual valor o incluso creciente, antes de que se asigne un subsidio al proyecto.
Período de Gracia	Reembolso del capital: Hasta 4 meses después de la terminación del trabajo. Intereses: Ningún periodo de gracia. Las municipalidades pueden pagar los intereses vencidos durante el periodo de construcción con los recursos del préstamo.

Aplicación de las Políticas	Las políticas se aplican a todos los préstamos hechos bajo el Programa actual y a los reflujos provenientes del reembolso de préstamos. Está acordado que durante la Fase I del Programa, el INFOM recibirá asistencia del Programa para desarrollar políticas crediticias que puedan ser aplicadas a toda la institución, como parte de sus reformas.
Asignación de Recursos	Monto máximo por municipalidad: US\$2,5 millones. Número máximo de proyectos por municipalidad: 3.

c. Política de Subsidios

- 2.33 El INFOM implementará reglas explícitas en lo que concierne a la asignación de subsidios. El principio que regulará el Programa será que solamente los subsidios explícitos serán proporcionados por el INFOM, eliminando así subsidios a las tasas de interés y subsidios indirectos en los servicios gratuitos de preparación de proyectos. Estos subsidios se asignarán de acuerdo a dos factores fundamentales: la naturaleza del servicio a ser suministrado, y el nivel de pobreza de la población a servir. La versión preliminar de las reglas que establecen estas condiciones ha sido ya preparada y acordada con el INFOM (véase el cuadro de resumen abajo). La política final formará parte del Reglamento Operativo a ser aprobado antes del desembolso de recursos para el Componente 4 del Programa. El impacto de las políticas en la primera serie de proyectos será evaluado utilizando recursos del Programa, en forma previa a la segunda serie de proyectos municipales, y los cambios y ajustes para mejorar su impacto serán implementados.

Resumen de la Política Preliminar de Subsidios del INFOM

Calificación de Proyectos	Categoría A: Agua, alcantarillado, plantas de tratamiento, desechos sólidos. Categoría B: Mercados, terminales de buses, parqueos, pavimento, centros comunitarios, rastros, y otros.
Calificación de Municipalidades	El INFOM desarrollará criterios para la calificación de municipalidades, dando prioridad a la asignación de subsidios para las municipalidades más pobres que estén mejor organizadas administrativamente. Se llegará a un acuerdo en cuanto al índice de pobreza que se utilizará.
Contribución Municipal	El INFOM implementará una política para promover un mayor apoyo municipal a los proyectos. Se requerirá a las municipalidades que hagan una contribución monetaria para los proyectos, con excepciones solamente en casos especiales. El INFOM dará preferencia en la asignación de subsidios a aquellas municipalidades que proporcionen un mayor apoyo a los proyectos.
Asignación de Subsidios por Categoría	Por tipo de proyecto y nivel de pobreza. Los proyectos en la Categoría A recibirán subsidios mayores que aquéllos en la Categoría B. (La estrategia final de asignación será aprobada por el Banco como parte del componente de Políticas Financieras de la versión final del Reglamento Operativo, en forma previa al desembolso para el Componente 4).
Método para la Asignación de Subsidios	Durante el ciclo del proyecto, de una forma objetiva, y de acuerdo con métodos técnicos y los criterios de la política de subsidios (pobreza, calificación de la municipalidad, categoría del proyecto y el nivel de la contribución municipal). (La fórmula exacta será aprobada por el Banco como parte del componente de Políticas Financieras de la versión final del Reglamento Operativo final, en forma previa al desembolso para el Componente 4).
Monto Total de Subsidios	A ser negociado por el INFOM y el Ministerio de Finanzas, y aprobado por el Banco como parte del componente de Políticas Financieras de la versión final del Reglamento Operativo.

- 2.34 **Dimensionamiento del componente de inversión.** El tamaño del componente de inversión en la presente operación (US\$16 millones) se encuentra vinculado con la capacidad de ejecución del INFOM y la demanda municipal efectiva de financiamiento. En los últimos tres años, el INFOM ha promediado un desembolso anual de unos US\$8 millones, del componente de inversión del anterior préstamo del Banco. El monto mayor esperado para la segunda fase (actualmente estimado

en US\$30.2 millones) está dirigido, tanto para proporcionar un claro incentivo para el cumplimiento de las metas de reformas de la primera fase, como para reflejar el incremento en la capacidad de ejecución que debe resultar a partir de la reestructuración de los propios procedimientos para administración de proyectos del INFOM y del desarrollo de enfoques de cofinanciamiento.

- 2.35 Consistente con el objetivo del Programa de cuantificar y cobrar a las municipalidades los costos principales relacionados con el desarrollo de proyectos, este componente incluirá no solamente costos de construcción sino además los costos de los estudios de preinversión, diseño y supervisión. Los fondos en este componente se proporcionarán a las municipalidades como préstamos o como subsidios no reembolsables. El INFOM ha identificado una lista inicial de proyectos de más de US\$41 millones.

D. Costo y Financiamiento

- 2.36 El costo total del Programa ha sido estimado en el equivalente a US\$65,9 millones, dividido en dos fases. El Banco financiará, mediante la Facilidad Unimonetaria (*Single Currency Facility, SCF*) del Capital Ordinario (CO), en dólares de los Estados Unidos de América, un préstamo por la cantidad de US\$19,5 millones para la primera fase y US\$33,1 millones para la segunda fase. US\$10,0 millones del préstamo para la primera fase serán elegibles para financiamiento de la Facilidad de Financiamiento Intermedio (FFI). La contrapartida nacional local total será equivalente a US\$5,0 millones y US\$8,3 millones, para cada fase respectivamente.

Tabla II-1
Miles de US\$

	Fase I				Fase II		Programa Total	
	IDB	Local	Total	%	Total	%	Total	%
Componentes de Programa								
Componente 1. INFOM y la Estrategia del Sector Municipal								
Servicios de consultoría	750	303	1,053					
Asistencia técnica	1,095	706	1,800					
Capacitación	75	72	147					
Equipamiento y Apoyo General	742	30	772					
Componente 1 Total	2,662	1,111	3,772	15%	3,490	8%	7,262	11%
Componente 2. Fortalecimiento de la Capacidad Municipal								
Servicios de consultoría	180	285	465					
Asistencia técnica	850	100	950					
Capacitación	750	1,250	2,000					
Equipamiento y Apoyo General	100	-	100					
Componente 2 Total	1,880	1,635	3,515	14%	5,125	12%	8,640	13%
Componente 3. Promoción del Financiamiento y Servicios por parte del Sector Privado								
Servicios de consultoría	60	90	150					

Asistencia técnica	410	18	428					
Equipamiento y Apoyo General	15	-	15					
Componente 3 Total	485	108	593	2%	1,450	4%	2,043	3%
Componente 4. Inversiones en Infraestructura Municipal								
Preinversión, construcción y supervisión de proyectos de inversión municipal	14,000	2,000	16,000					
Componente 4 Total	14,000	2,000	16,000	65%	30,900	75%	46,900	71%
Auditorías externas	160		160					
Gastos imprevistos	150	150	300					
Subtotal—Componentes	19,337	5,004	24,340	99%	40,965	99%	64,845	98%
FIV	195		195					
Costos Financieros	195	0	195	1%	413	1%	1,068	2%
TOTAL	19,532	5,004	24,535	100%	41,378	100%	65,913	100%
Porcentaje	80%	20%						

1. Financiamiento del BID

- 2.37 El financiamiento por parte del Banco sufragará 80% del costo total del Programa. Los intereses y la comisión de crédito los pagará directamente el Gobierno de Guatemala. Los plazos y condiciones de la operación propuesta son los siguientes:

Fuente de los fondos	Capital Ordinario (IFF)
Monto	US\$ SCF
Plazos:	
Amortización	20 años
Período de gracia	3.5 años
Compromiso	3.0 años
Desembolso	3.5 años
Tasa de interés	Variable
Supervisión	1% del monto del préstamo
Comisión sobre el crédito	0.75% p.a. sobre el saldo no desembolsado

2. Financiamiento de la Contraparte

- 2.38 El gobierno de Guatemala proporcionará los fondos de contrapartida para el Programa, los que serán asignados a varios costos de cada componente, tal y como se muestra arriba en la tabla de costos.

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. El Prestatario y el Organismo ejecutor

- 3.1 El prestatario será el Gobierno de Guatemala. El organismo ejecutor será el Instituto de Fomento Municipal (INFOM). Un convenio subsidiario de transferencia de recursos se firmará entre el Gobierno y el INFOM, el que estipulará las responsabilidades y obligaciones de cada uno. **Evidencia que INFOM ha firmado un convenio con el Ministerio de Finanzas, de acuerdo al texto previamente acordado con el Banco que contiene entre otras, una definición de cómo se transferirán los fondos del Programa al INFOM y el compromiso de INFOM para ejecutar el Programa según lo acordado entre el Gobierno de Guatemala y el Banco, será una condición previa al primer desembolso del Programa.**

B. Ejecución y administración del Programa

1. Gerencia del Programa

- 3.2 La ejecución del Programa será responsabilidad del INFOM, a través de varias unidades al nivel central y regional. INFOM contratará un Coordinador del Programa, un profesional calificado con extensa experiencia en gestión de proyectos que asumirá la responsabilidad de completar el Programa a tiempo y de acuerdo con el Reglamento Operativo. El Coordinador del Programa coordinará la planificación y será responsable de monitorear y controlar todas las actividades. Además, el Coordinador del Programa será responsable de coordinar a los diferentes actores, incluyendo, entre otros, personal contratado por INFOM para el Programa, el personal de INFOM, las municipalidades, consultores y contratistas. **Evidencia que el INFOM ha contratado al Coordinador del Programa de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados con el Banco será una condición previa al primer desembolso del Programa.**
- 3.3 El Coordinador del Programa preparará un Plan de Trabajo Principal que incluye todas las actividades del Programa. El o ella trabajará en estrecha coordinación con los gerentes funcionales de INFOM en la definición de las actividades específicas, su duración y secuencia. El Coordinador del Programa utilizará el Plan de Trabajo Principal para monitorear la implementación del Programa. Cuando se identifique una desviación del Plan de Trabajo Principal, el Coordinador del Programa trabajará con el gerente responsable para identificar las medidas correctivas necesarias y su duración. El Coordinador del Programa tendrá suficiente autoridad para gerenciar el Programa de acuerdo a su responsabilidad para asegurar la ejecución del Programa.
- 3.4 El desempeño del Coordinador del Programa se medirá en relación con el Plan de Trabajo Principal, a través de los informes de progreso regulares y de acuerdo con los requerimientos de informes estipulados en el Contrato de Préstamo. El Banco y la Gerencia General del INFOM evaluarán el desempeño del Coordinador del Programa periódicamente.

2. Ejecución de los Componentes y el Grupo Coordinador

- 3.5 El Programa ha sido diseñado para ser ejecutado de una manera coordinada, ya que los componentes apoyan un grupo compartido de objetivos. Trabajando con el Coordinador del Programa, los gerentes de las unidades específicas dentro del INFOM tendrán la responsabilidad funcional por cada componente, y serán responsables de hacer el trabajo como se muestra a continuación:

Componente 1. INFOM y la Estrategia del Sector Municipal	Componente 2. Fortalecimiento de la Capacidad Municipal	Componente 3. Promoción de una Oferta Competitiva de Financiamiento y Servicios Privados	Componente 4. Inversiones en Infraestructura Municipal
Responsabilidad Funcional			
Gerencia General del INFOM	Unidad de Fortalecimiento Municipal del INFOM	Unidad Financiera del INFOM	Unidad de Estudios Técnicos del INFOM
Papel de Apoyo			
El Grupo de Trabajo Inter-Gubernamental, Gerente de la Unidad Financiera de INFOM, Asistentes Financieros de Proyecto	RENICAM, Asesoría de Medio Ambiente del INFOM	Asistentes Financieros de Proyecto, Bancos Privados, Inversionistas Privados	Unidad de Fortalecimiento Municipal del INFOM, la Asesoría de Medio Ambiente del INFOM

- 3.6 El Grupo Coordinador trabajará estrechamente con el Coordinador del Programa. El Grupo estará conformado por los gerentes clave con la responsabilidad funcional para implementar el Programa, y se reunirán regularmente para tomar acción solicitada por el Coordinador del Programa de manera de facilitar su ejecución. El Grupo también proporcionará insumos a las evaluaciones periódicas del Coordinador del Programa.

a. Componente 1. INFOM y la Estrategia del Sector Municipal

- 3.7 La Gerencia General del INFOM tendrá la responsabilidad funcional por este componente. La Unidad Financiera, tendrá la responsabilidad del diseño y la implementación de las reformas de contabilidad, incluyendo el sistema de contabilidad por actividad, la separación de las actividades financieras de las no financieras, y el desarrollo del sistema de contabilidad de costos de proyecto, serán desarrollados con el apoyo de consultores de corto plazo cuyos términos de referencia están en elaboración. **Evidencia satisfactoria al Banco que INFOM ha contratado, de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados con el Banco, la consultoría que diseñará e implementará las reformas al sistema de contabilidad es una condición previa al primer desembolso del Programa.**
- 3.8 La Gerencia General coordinará las actividades relacionadas con la estrategia de mediano plazo sobre desarrollo municipal con el gobierno central a través de un Grupo de Trabajo Inter-institucional. Este grupo será nombrado por el gobierno y se espera que será conformado, entre otros por el INFOM, los Fondos Sociales de Inversión, y el Ministerio de Finanzas. El Gerente (o la persona que designe) representará al INFOM y se apoyará en el Asesor Financiero (ver Componente 3) y otros, utilizando recursos presupuestados para asistencia técnica de corto plazo.

Evidencia satisfactoria al Banco del establecimiento del grupo de trabajo Intergubernamental que analizará las opciones de política nacional en Componente 1 y la aprobación de su Plan de Trabajo para la Fase I, será una condición previa al primer desembolso del Programa.

- 3.9 La consultoría privada también desarrollarán el sistema de monitoreo y evaluación para el Programa completo bajo este componente. **Evidencia satisfactoria al Banco que el INFOM ha contratado, de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados con el Banco, los consultores que diseñarán el sistema de monitoreo de desempeño de todos los componentes será una condición previa al primer desembolso del Programa.**

b. Componente 2. Fortalecimiento de la Capacidad Municipal

- 3.10 La Unidad de Fortalecimiento Municipal del INFOM (UFM) tendrá responsabilidad funcional por este componente. La Unidad proveerá o contratará asistencia técnica para aquellas municipalidades que califiquen para tomar préstamos bajo el Componente 4, para que implementen reformas institucionales en la provisión de servicios. Consultores privados serán contratados para trabajar con las municipalidades para implementar las reformas y para informar al INFOM cuando las reformas hayan sido completadas exitosamente.
- 3.11 Cada año del Programa, un grupo de aproximadamente 10 municipalidades recibirá asistencia técnica más profunda. La UFM seleccionará estas municipalidades, parcialmente en base a su habilidad de “graduarse” de futura asistencia técnica del INFOM. La UFM también supervisará la asistencia técnica realizada directamente o contratada por el INFOM. El INFOM también contratará asistencia técnica para implementar un programa piloto para instalar el SIAF en un grupo selecto de municipalidades de varios tamaños, y para expandir la implementación del SAM.
- 3.12 Para el Plan Nacional de Capacitación Municipal, la UFM contratará asistencia técnica para evaluar las necesidades por departamento y desarrollará los planes departamentales de capacitación. El INFOM se responsabilizará de asegurar que las mujeres y otros grupos vulnerables participen en estos programas.
- 3.13 Los miembros de RENICAM proveerán asistencia técnica y capacitación a los funcionarios y empleados municipales, líderes de las comunidades y beneficiarios del Programa, y participará en las actividades de monitoreo y evaluación del impacto de la capacitación. Esta asistencia técnica se ofrece como política nacional a todas las municipalidades, y es consistente con las prioridades de capacitación expresadas por las municipalidades. Las entidades de capacitación firman convenios con INFOM que detallan la naturaleza y requisitos de su participación en la RENICAM.

c. Componente 3. Promoción de una Oferta Competitiva de Financiamiento y Servicios Privados

- 3.14 La Unidad Financiera del INFOM, apoyada por asesores técnicos de corto y largo plazo tendrá responsabilidad funcional por este componente. Previo al primer desembolso, el INFOM contratará los servicios de un Asesor Financiero a tiempo parcial que a su vez asistirá en la contratación de dos Asistentes Financieros de Proyectos a ser localizados en la Unidad Financiera del INFOM.

- 3.15 El Asesor Financiero tendrá como su responsabilidad principal el desarrollo de las estrategias financieras sostenibles para el INFOM. El Asesor Financiero también apoyará en la supervisión de los consultores privados que llevarán a cabo el estudio legal y en su trabajo con el gobierno nacional en la identificación de opciones para el desarrollo de un sistema de crédito municipal sostenible. **Evidencia que el INFOM ha contratado al Asesor Financiero de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados con el Banco será una condición previa al primer desembolso del Programa.**
- 3.16 Los Asistentes Financieros de Proyecto identificarán nuevas fuentes de financiamiento para proyectos, desarrollarán modelos de cofinanciamiento y supervisarán los proyectos piloto de cofinanciamiento.
- 3.17 El Asesor Financiero conjuntamente con los Asistentes Financieros contratarán y supervisarán los consultores de corto plazo que diseñarán el sistema de evaluación de crédito para las municipalidades y el proceso de análisis financiero de los proyectos, y supervisarán su implementación. También supervisarán la implementación de las nuevas políticas financieras.

d. Componente 4. Proyectos de Inversión en Infraestructura Municipal

- 3.18 Un grupo de profesionales, pagados por el Programa, será designado para llevar a cabo las actividades relacionadas con los proyectos de infraestructura. Ellos estarán localizados en la Unidad de Estudios Técnicos (UET).
- 3.19 Trabajando con las municipalidades, INFOM organizará dos llamados para propuestas de proyectos, y asignará los créditos y los subsidios de acuerdo a los criterios previamente comunicados a las municipalidades. El primer llamado tomará lugar inmediatamente después de la aprobación del préstamo en Guatemala y el segundo después de 18 meses de operación. El proceso a seguir se detalla en los Anexos Técnicos.
- 3.20 Las propuestas de proyectos de inversión se originarán en las municipalidades con un formulario o una ficha. INFOM llevará a cabo una evaluación financiera de la municipalidad y diseñará y apoyará la asistencia técnica necesaria para que la municipalidad pueda cumplir con las reglas de elegibilidad señaladas en el Anexo Técnico, incluyendo el desarrollo de tarifas para el proyecto. Una vez se haya certificado que la Reglas de Elegibilidad han sido cumplidas, se firmará un contrato de sub-préstamo. **La presentación del modelo de contrato que suscribirá INFOM con cada municipalidad será condición previa al primer desembolso del Programa.**
- 3.21 Cuando sea solicitado por una municipalidad, la UET proporcionará la asistencia técnica y apoyo requerido por la municipalidad para contratar la prefactibilidad, factibilidad, diseño, construcción y supervisión de la construcción de los proyectos de inversión. La UET evaluará los proyectos presentados por las municipalidades para determinar su viabilidad técnica, financiera y económica. La UET será establecida, de manera preliminar hasta que se complete el estudio del ciclo de proyectos del INFOM. El diseño final de la Unidad, personal y funcionamiento será acordado con el Banco y la versión final será parte del Reglamento Operativo.

- 3.22 El INFOM velará por que los proyectos de inversión se adecúen a las políticas de préstamos y de subsidios. Los Asistentes Financieros apoyarán a la Unidad de Estudios Técnicos para asegurar que estas políticas sean aplicadas de una manera apropiada.
- 3.23 El INFOM también creará una Asesoría de Medio Ambiente para vigilar la aplicación de procedimientos y normas para la revisión de aspectos ambientales de los proyectos municipales y para apoyar a la Unidad de Fortalecimiento Municipal y a RENICAM con la capacitación municipal en temas como la planificación, evaluación y mitigación ambiental. La Asesoría será establecida de una manera preliminar hasta que se complete el estudio sobre el medio ambiente. Los arreglos finales relacionados con los procedimientos ambientales del INFOM y el personal de la Asesoría de Medio Ambiente serán acordados entre el INFOM y CONAMA y aprobados por el Banco como parte de la versión final del Reglamento Operativo.
- 3.24 **Evidencia satisfactoria al Banco que la reorganización institucional necesaria para la implementación del Programa, incluyendo la creación de la Unidad de Estudios Técnicos y la designación del Grupo Coordinador ha sido aprobada por la Junta Directiva del INFOM será una condición previa al primer desembolso del Programa.**

3. Las Municipalidades

- 3.25 Se requerirá que las municipalidades contribuyan con recursos para los proyectos y que se ajusten a las políticas del INFOM relacionadas con los arreglos institucionales, revisión ambiental y de préstamos.
- 3.26 Por ley, las municipalidades son instituciones autónomas, con plena capacidad para contratar bienes y servicios y promover el desarrollo municipal. El mandato del INFOM es proveer servicios financieros y técnicos a las municipalidades de manera de promover su desarrollo. Consistente con este marco legal, las municipalidades serán directamente responsables de contratar los servicios requeridos para sus proyectos. Mientras que el INFOM apoyará a las municipalidades durante el proceso de contratación, las municipalidades mismas firmarán los contratos. INFOM desarrollará los mecanismos de desembolso y los procedimientos de control necesarios de manera de permitir a las municipalidades a desarrollar esta función bajo el Programa.
- 3.27 Las municipalidades actuarán como sus propios ejecutores para proyectos financiados por el Programa. Cada municipalidad (o grupo de municipalidades pequeñas) identificará a un Responsable de Proyecto para vigilar todas las actividades del proyecto. Para cada proyecto, INFOM y el Responsable de Proyecto desarrollarán un plan de implementación. En aquellos casos donde las municipalidades no tienen la capacidad técnica necesaria, el INFOM proporcionará la asistencia técnica necesaria.
- 3.28 Las relaciones entre el INFOM y la municipalidad que recibirá el préstamo se establecerán en una promesa de préstamo, una vez que el INFOM acuerde financiar el proyecto y sujeto a la conformidad de la municipalidad con las reglas de elegibilidad detalladas en los Anexos Técnicos. La municipalidad suscribirá un

Contrato de Sub-Préstamo con el INFOM cuando las Reglas de Elegibilidad hayan sido cumplidas.

4. Otras Agencias

- 3.29 **ONGs.** Las ONGs y las instituciones académicas que son miembros de RENICAM proporcionarán la capacitación a los funcionarios y empleados municipales, co-financiada por las municipalidades y el INFOM. Ellos también participarán en el desarrollo y mantenimiento del sistema de indicadores de desempeño del Plan Nacional de Capacitación y de RENICAM. La naturaleza y los requisitos de participación de las ONGs en RENICAM están documentados por acuerdos que INFOM ejecuta con cada miembro de RENICAM.
- 3.30 **El sector privado.** El sector privado jugará varios papeles en el Programa. Se espera que las instituciones financieras privadas concedan préstamos de más largo plazo a las municipalidades directamente, o en arreglos de cofinanciamiento con el INFOM. Con apoyo del Programa, las ONGs que son miembros de RENICAM proveerán capacitación a los funcionarios y empleados municipales, cofinanciado por la municipalidad y el INFOM. También participarán en el desarrollo y mantenimiento del sistema de indicadores de desempeño para el Plan Nacional de Capacitación y RENICAM. Firmas privadas también serán contratadas para proveer asistencia técnica de corto y largo plazo al INFOM durante el Programa y para desarrollar e implementar el sistema de evaluación crediticia.
- 3.31 **Gobierno Central.** El gobierno central, por su participación en el grupo de trabajo, tendrá un papel de liderazgo en el análisis de las opciones de política para el desarrollo municipal y el crédito municipal durante el diálogo estratégico apoyado por el Programa.
- 3.32 **Otras agencias.** Otras agencias de desarrollo local, como los fondos de inversión social y los consejos de desarrollo, participarán en el análisis de las opciones de política para el desarrollo municipal a través de su participación en las discusiones que se llevarán a cabo durante la Fase I del Programa.

5. Otros asuntos Administrativos

- 3.33 El Programa cubrirá gastos de administración del Programa, incluyendo el costo del Coordinador del Programa y el personal clave, equipamientos y auditorías externas anuales. También se proporcionarán recursos para financiar otras actividades de asistencia técnica específicas, viajes e intercambios profesionales.
- 3.34 **Reglamento Operativo.** La ejecución del Programa se regirá por los requisitos, las reglas, los procedimientos operativos técnicos y financieros establecidos en (i) el Contrato de Préstamo entre el Banco y el Gobierno de Guatemala, y en (ii) el Reglamento Operativo del Programa. El Reglamento Operativo incluirá entre otras cosas: (i) las Reglas de Elegibilidad para las municipalidades; (ii) los procedimientos y criterios de selección y priorización de los proyectos; (iii) los términos y condiciones de los subpréstamos; (iv) los procedimientos para el análisis financiero de los subpréstamos; (v) los procedimientos para la aplicación de los nuevos arreglos institucionales; (vi) la nueva política de subsidio y crédito para los préstamos municipales; (vii) los procedimientos ambientales y los arreglos institucionales para la revisión ambiental; (viii) los procedimientos para el

desembolso y el control entre INFOM y las municipalidades para los contratos de consultores y otros costos que serán cubiertos con los recursos del Programa; (ix) las descripciones de los roles y el plan de personal para todas las unidades clave y los roles y responsabilidades del personal clave involucrado en el Programa, y (x) la forma, contenido y plazos para los informes periódicos de monitoreo que serán sometido al Banco. **La aprobación por el Banco del Reglamento Operativo será una condición para el primer desembolso del Programa.**

6. Gestión de los Aspectos Ambientales y Sociales

a. Revisión Ambiental

- 3.35 Trabajando con INFOM, representantes municipales y CONAMA, la institución de Guatemala responsable por el medio ambiente, un consultor internacional desarrollará los nuevos procedimientos ambientales para los proyectos municipales y los arreglos institucionales para apoyar estos cambios. El consultor ayudará a INFOM y a CONAMA a llegar a un acuerdo sobre las condiciones y responsabilidades por la revisión ambiental de proyectos municipales apoyados por INFOM. Los recursos del Programa serán utilizados para establecer la Asesoría Ambiental para llevar a cabo los procedimientos convenidos. Esta Asesoría asegurará que se eviten conflictos de intereses y tendrá la capacidad para asegurar el control de calidad y fortalecer la evaluación *ex post*. Los arreglos institucionales para la revisión ambiental así como los procedimientos ambientales serán incorporados al Reglamento Operativo.
- 3.36 El consultor también proveerá lineamientos para la asistencia técnica a la Unidad de Fortalecimiento Municipal del INFOM para las actividades de capacitación y asistencia técnica en medio ambiente proporcionadas por RENICAM, para asegurar que la asistencia técnica sea consistente con los nuevos procedimientos. Los recursos del Programa serán utilizados para llevar a cabo estos lineamientos. Por último, será desarrollado un conjunto de indicadores para el INFOM y las municipalidades para el monitoreo ambiental de los proyectos municipales.
- 3.37 Los procedimientos convenidos también harán parte del proceso de trabajo para el desarrollo de los proyectos que INFOM utilizará en el componente de inversión del Programa (vea el Anexo Técnico). La evidencia de que los lineamientos están siguiéndose y de que el monitoreo y evaluación de su impacto se está aplicando será un indicador de ejecución para la finalización de la Fase I.

b. Participación Comunitaria

- 3.38 La participación de los beneficiarios en la planificación, aprobación y ejecución del proyecto se fortalecerá a través de la aplicación del nuevo proceso de trabajo para los proyectos municipales y a través de la nueva política de asignación de subsidio. Bajo los nuevos procedimientos para la aprobación de proyectos acordados con INFOM, se exigirá que las municipalidades demuestren que se ha desarrollado un proceso de participación en la identificación de los proyectos y en el acuerdo sobre la estructura tarifaria. Utilizando los recursos de asistencia técnica proporcionados a las municipalidades bajo el Componente 2, Fortalecimiento de la Capacidad Municipal, INFOM tendrá los medios para proporcionar a las municipalidades la especialización en técnicas de participación. La nueva política de subsidio

acordada con INFOM premiará con subsidios más altos a las municipalidades que puedan demostrar que se ha involucrado a la comunidad en las fases iniciales de preparación de proyectos.

- 3.39 Además, el estudio del ciclo de proyecto producirá las recomendaciones con respecto a la participación de la comunidad, uno de sus objetivos principales, promoviendo el aumento del involucramiento de la comunidad en el ciclo del proyecto y la identificación de prácticas exitosas.

c. Participación de Mujeres y Población Indígena

- 3.40 INFOM y ONGs miembros de RENICAM continuarán promoviendo la capacitación a los funcionarios y empleados municipales y a los líderes locales, sin discriminación de mujeres ni grupos indígenas, bajo su programa de capacitación nacional. Esta capacitación será apoyada por el Componente 2, Fortalecimiento de la Capacidad Municipal.
- 3.41 Términos de Referencia fueron desarrollados para llevar a cabo una evaluación del Plan Nacional de Capacitación, y contará con el apoyo del Fondo CABILICA (*Program on Capacity Building for Local Development Institutions in Central America*). Uno de los enfoques principales será evaluar hasta que punto el compromiso de capacitación de mujeres y de la población indígena, expresado en el Plan Nacional de Capacitación, está cumpliéndose y recomendar nuevas técnicas. INFOM será responsable de implementar las recomendaciones del estudio que le conciernen al INFOM o a RENICAM. Además, se hará un esfuerzo para comprometer a las agencias que están ejecutando el Programa del Banco “Mujeres Rurales en la Consolidación de la Democracia” para ayudar al INFOM y a RENICAM a expandir las oportunidades para las mujeres en los gobiernos locales y monitorear sus resultados. El grado de capacitación a las mujeres y a la población indígena será un indicador para el monitoreo del Programa

C. Indicadores de Ejecución para la Fase II

- 3.42 Las recomendaciones para la aprobación por el Directorio Ejecutivo de la Fase II del Programa se darán cuando la Administración del Banco verifique que (i) por lo menos 50% de los recursos del préstamo para la Fase I han sido desembolsados, (ii) por lo menos 75% de los recursos del préstamo para la Fase I han sido comprometidos, y (iii) basado en la evaluación de la Fase I (descrita en párrafo 3.46, Evaluación), los indicadores de ejecución mostrados en el cuadro abajo y en el Anexo Técnico han sido alcanzados, a satisfacción del Banco.

Indicadores de Ejecución para la Aprobación de la Fase II

Componente 1. INFOM y la Estrategia para el Sector Municipal
<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de financiamiento sostenible de largo plazo y el plan para INFOM diseñados. • El sistema de monitoreo de desempeño y evaluación para todos los componentes del programa llevados a cabo. • Estados financieros elaborados de acuerdo a prácticas contables generalmente aceptables (GAAP) que separan las actividades financieras de las no financieras. • Plan de trabajo para la aplicación de la estrategia seleccionada para expandir el financiamiento municipal presentada por el gobierno. • El Plan de Coordinación Interinstitucional para desarrollo local presentado por el gobierno. • Un marco nacional para el monitoreo de actividades crediticias de las municipalidades, que mantenga la responsabilidad final a nivel del gobierno central, establecido o articulado.
Componente 2. Fortalecimiento de la Capacidad Municipal
<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores de desempeño para el sector municipal desarrollados y en uso por las municipalidades asistidas. • El desempeño de las municipalidades asistidas evaluado. • El sistema de monitoreo y evaluación del Plan Nacional de Capacitación y de RENICAM llevado a cabo.
Componente 3. Promoción de una Oferta Competitiva de Financiamiento y Servicios Privados
<ul style="list-style-type: none"> • Segundo Informe (Report Card) del sector municipal emitido. Plan para la publicación regular presentado. • Tres proyectos de cofinanciamiento completados. • El estudio de barreras legales en finanzas municipales y privatización terminado y el plan para dar solución a los problemas identificados presentado. • Los resultados del estudio y conferencia sobre la experiencia de participación entre los sectores público/privado publicados por INFOM. • Las reformas en el uso de transferencias municipales propuesto y los procedimientos de evaluación del crédito establecidos.
Componente 4. Inversiones en Infraestructura Municipal
<ul style="list-style-type: none"> • Dos llamados de propuestas de inversión recibidas y compromisos de préstamo hechos de acuerdo con el proceso de trabajo presentado en el Anexo Técnico. • Los cambios específicos para los arreglos institucionales y los procedimientos ambientales propuestos, si se requieren. • El diferencial entre la tasa de interés de los préstamos del Programa y las tasas del mercado substancialmente reducido. • El impacto de las políticas financieras evaluado y los cambios propuestos.

3.43 Se espera que la segunda fase del Programa tenga componentes similares, y permita la aplicación completa de los modelos explorados y probados en la primera Fase. Se espera que esta operación incluya la aplicación de un nuevo modelo para el financiamiento municipal sostenible, incluyendo la expansión de financiamiento privado. La operación también desarrollará nuevos mecanismos de coordinación para el financiamiento del desarrollo local y apoyará las actividades de capacitación municipal que hayan demostrado ser las más eficaces. Los sistemas de monitoreo y evaluación que se implementarán proporcionarán una mejor base de información que facilitará y ayudará a justificar las decisiones con respecto al apoyo a estas actividades. La Fase II también está programada para ejecutarse en tres años.

D. Monitoreo y Evaluación del Desempeño, Informes y Supervisión del Programa.

3.44 Se diseñarán y ejecutarán los sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño para cada componente del Programa para evaluar sus resultados y para las evaluaciones periódicas. El diseño del sistema será apoyado por aquellos responsables por la gestión funcional de cada componente, que también serán responsables para asegurar el funcionamiento del sistema de monitoreo en su componente respectivo. Este sistema de monitoreo se diseñará para producir la información necesaria para permitir el monitoreo de los indicadores de ejecución

del Programa, así como otros indicadores de ejecución clave para cada componente.

- 3.45 **Informes.** Informes de monitoreo serán producidos regularmente a lo largo del año, y compartidos con el Banco. INFOM también será responsable por someter informes periódicos de desempeño al Banco de acuerdo con un formato, y según un cronograma, que debe ser acordado como parte del Reglamento Operativo. Estos informes periódicos incluirán, pero no se limitarán a, el análisis de los resultados del proceso de monitoreo del desempeño.
- 3.46 **Evaluación.** Se llevarán a cabo las evaluaciones completas del Programa al medio-término (mes 18, a menos que se acuerde otra forma con el Banco) y antes del final de la Fase I. La última evaluación se utilizará para determinar si INFOM ha cumplido con los indicadores de ejecución de la Fase I.
- 3.47 **Supervisión.** El Banco, a través de su Representación, con el apoyo del equipo de proyecto, supervisará el Programa. El equipo de proyecto visitará Guatemala para revisar los resultados de la evaluación de medio-término de la Fase I, y hará las recomendaciones para los cambios en el Programa si las reformas no están cumpliendo con los resultados deseados. El equipo de proyecto también asumirá la responsabilidad de aprobar la versión en borrador y la versión final del Reglamento Operativo.

E. Adquisición de Bienes, Obras y Servicios de Consultoría

- 3.48 Licitación Competitiva Internacional se requerirá para los servicios de consultoría con valor superior a US\$200.000, bienes con valor superior a US\$250.000 y obras con costo superior a US\$1.500.000. Los bienes, obras y servicios de consultoría abajo de estas sumas estarán sujetos a los procedimientos anexos al contrato de préstamo, y resumidos abajo:

Modalidad	Licitación Pública Nacional	Licitación Privada
Obras	Entre US\$250.000 y US\$1.500.000	Menores de US\$250.000
Bienes y servicios conexos	Entre US\$150.000 y US\$250.000	Menores de US\$150.000
Servicios de consultoría	Entre US\$150.000 y US\$200.000	Menores de US\$150.000

- 3.49 INFOM podrá autorizar a las municipalidades a ejecutar los proyectos a través del sistema por administración directa para las obras con costo inferior a US\$125.000. No más del 10% del total de los recursos asignados para el componente de inversión podrán utilizarse para proyectos que utilicen esta metodología. El uso de esta metodología se propone debido a que en la experiencia del Banco el bajo valor de contrato de algunas de las obras y su situación geográfica, hacen que estos contratos sean poco atractivos a los contratistas locales.

F. Ejecución y Desembolso

- 3.50 **Anticipo de Fondos.** Este Programa utilizará un mecanismo de fondo rotatorio. Dado la variedad de actividades que serán financiadas, particularmente la implementación del Plan Nacional de Capacitación, se recomienda que se anticipe hasta un 10% del préstamo del Banco.

- 3.51 **Desembolsos.** El préstamo del Banco y los recursos de la contrapartida serán depositados en una cuenta especial administrada por el INFOM. La justificación para la solicitud de anticipos y de reembolsos al INFOM se hará según los procedimientos del Banco. La solicitud se acompañará por la información de apoyo, que el Banco revisará ex-ante, y que puede incluir los contratos, órdenes, facturas, recibos, vales de pago (*vouchers*), certificados del proveedor y otra documentación aceptable acordada con el Banco.
- 3.52 Los desembolsos del Programa se harán durante un periodo de tres años y medio a partir de la fecha de entrada en vigencia del contrato de préstamo. El cronograma para los desembolsos se estima como sigue:

Propuesta de Distribución de los Recursos del Programa por Año

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 ²	Total
20%	45%	25%	10%	100%

G. Contabilidad y Auditorías

- 3.53 La institución ha implementado con éxito varias operaciones de préstamo con el Banco. Ella tiene adecuados mecanismos de control internos e independientes que aseguran el cumplimiento con el Reglamento Operativo existente.
- 3.54 INFOM establecerá y mantendrá contabilidad y archivos adecuados, de acuerdo con las prácticas contables aceptadas. Los fondos del programa manejados por las municipalidades también mantendrán los archivos adecuados sobre los recursos y gastos del proyecto. Éstos serán auditados al final de cada ejercicio fiscal por una firma de auditores independientes y calificados aceptables al Banco. Los informes financieros auditados a ser sometidos al Banco deben incluir una opinión sobre la contabilidad y los archivos mantenidos por las municipalidades y sobre el uso de los recursos del programa transferidos a estas municipalidades. El costo de las auditorías está incluido en el costo del Programa y se pagará con el préstamo del Banco. Los informes financieros auditados para el Programa y para la Institución serán presentados comenzando con el primer año de ejecución del Programa. Una vez se hayan completado las reformas en el sistema contable identificadas en el Componente 1, se requerirá someter estados financieros bajo el nuevo formato.

² El Programa se ejecutará en 3.5 años.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Beneficios

- 4.1 El Programa producirá beneficios interrelacionados en tres áreas: dentro de las municipalidades a nivel local, para el sector municipal como un todo, y dentro del INFOM.

1. Entrega de Servicios Locales

- 4.2 Como mínimo, el Programa producirá beneficios para los ciudadanos a nivel local y dentro de las propias municipalidades. Habrán ampliadas oportunidades para que los ciudadanos participen en la identificación de proyectos y puedan suministrar insumos para el establecimiento de niveles tarifarios y de servicios. Los nuevos arreglos institucionales a nivel local que serán requeridos por el Programa como una condición para la solicitud de préstamos, producirán mejoras en los servicios a medida que las decisiones sean más técnicas y menos políticas.
- 4.3 Las mejoras en el sistema, según las cuales los subsidios son asignados a los proyectos, ayudarán a garantizar que aquellos proyectos con mayor valor económico y que cuentan con más apoyo comunitario recibirán más subsidios, y que las municipalidades más pobres recibirán la mayoría de los subsidios. A pesar de que la operación no está clasificada como dirigida hacia el alivio de la pobreza, las municipalidades más pobres serán las que más se beneficien. Adicionalmente, con la reasignación de subsidios entre sectores, más proyectos relacionados con los servicios esenciales (desechos sólidos, agua y salubridad) serán financiados bajo el Programa.
- 4.4 La sostenibilidad de los proyectos municipales financiados mejorará bajo el Programa. Se requerirá que las municipalidades muestren que existe apoyo comunitario para el proyecto y las tarifas que se cobrarán. Es más, los nuevos arreglos institucionales y financieros requerirán que los recursos obtenidos de un servicio se utilicen principalmente para la operación de dicho servicio. Las municipalidades no tendrán ningún incentivo para sobredimensionar sus necesidades de inversión puesto que tendrán que contribuir, por adelantado, con una parte del costo del proyecto. Y finalmente, las nuevas herramientas de análisis financiero que están siendo desarrolladas bajo el Programa, impondrán sobre los proyectos un conjunto más riguroso de estándares para la tasa de rendimiento financiero.
- 4.5 Las municipalidades contarán con indicadores de ejecución para evaluar su progreso. Utilizando indicadores de monitoreo y el sistema de evaluación de créditos a ser desarrollados bajo el Programa, podrán evaluarse a sí mismas y a su condición y progreso en comparación con otras municipalidades en el sector, así como el progreso y calidad del Plan Nacional de Capacitación.

2. Demanda y Oferta de Servicios y Financiamiento

- 4.6 El Programa colocará al sector municipal en su conjunto en una mejor posición para articular sus demandas provenientes del INFOM y del sector privado, ayudando a crear una oferta más diversificada y competitiva de financiamiento y servicios para las municipalidades.

- 4.7 La disponibilidad de información sobre el sector municipal mejorará. Actualmente, existe una carencia crítica de información en Guatemala sobre el sector municipal, su condición financiera y sus requerimientos. Esto reduce el número de proveedores potenciales de financiamiento, servicios de consultoría, contratación y capacitación, puesto que las firmas privadas interesadas en hacer negocios con las municipalidades no cuentan con información de base para decidir el tamaño y los requerimientos potenciales de este mercado. El Programa aumentará la información disponible mediante su apoyo al desarrollo de un reporte anual de calificaciones sobre el sector municipal, y a través de mejoras en la elaboración de reportes sobre información financiera municipal, incluyendo evaluaciones de crédito y obligaciones de deuda.
- 4.8 Del Programa resultarán nuevos modelos de participación pública/privada. El INFOM desarrollará e implementará nuevos modelos de cofinanciamiento público/privado a través de sus proyectos piloto en esta área. El estudio de privatización identificará modelos exitosos de privatización utilizados en la región, los que serán compartidos con las partes públicas y privadas por medio de una conferencia nacional en el segundo año. También se aclarará el marco legal para la privatización, reduciendo los riesgos para los contratistas que se encuentren trabajando en el sector.
- 4.9 Se abrirán nuevas oportunidades de contratación. El INFOM estará expandiendo su utilización de contratistas privados en la preparación de proyectos, lo que proporcionará a más firmas privadas contactos y experiencia en el sector. La adjudicación a una firma privada del sistema para la evaluación de créditos, constituye una oportunidad adicional para el sector privado.

3. EL INFOM

- 4.10 Se mejorará la habilidad del INFOM para administrar su operación. Con nuevas herramientas administrativas, tales como la contabilidad basada en actividades y un sistema de monitoreo de desempeño, el INFOM tendrá una mayor capacidad para administrar sus diversas actividades, y se le pedirá reportar su progreso con relación a los objetivos. Adicionalmente, mientras que las reformas institucionales en proyectos previos del Banco con el INFOM no han tenido un éxito completo debido a que la unidad ejecutora tendía a tener una orientación “hacia el trabajo cotidiano”, esta operación incluirá a un Coordinador de Programa que no estará involucrado en actividades del día a día del Programa, sino que será responsable de la terminación de todos los componentes y de garantizar la coordinación entre ellos.
- 4.11 Se aumentará la sostenibilidad del INFOM. Se están proporcionando al INFOM los medios para lograr capitalizarse mejor y mejorar su sostenibilidad por el gobierno de Guatemala; sin embargo, esto sucederá sólo si las herramientas y políticas se encuentran implementadas para permitir al INFOM administrarse de una forma que garantice su sostenibilidad. Las nuevas políticas financieras y la política de subsidios están concebidas para asistir al INFOM en esta tarea. Adicionalmente, el INFOM contará con los servicios del Asesor Financiero en cuyos términos de referencia se encuentra el desarrollo del plan de sostenibilidad financiera.

- 4.12 Se incrementará la capacidad global de ejecución de proyectos del INFOM. Varios elementos del Programa trabajarán en conjunto para aumentar la capacidad de ejecución del INFOM. Éstos incluyen: (a) mejores análisis y administración del proceso mediante el cual se desarrollan los proyectos municipales, dando como resultado la identificación y eliminación de cuellos de botella en el actual ciclo municipal de proyectos; (b) la delegación de una mayor responsabilidad en las municipalidades, lo que incrementará la cantidad de trabajo preparatorio de proyectos hechos por terceros fuera del INFOM; (c) la creación de la Unidad de Estudios Técnicos, uno de cuyos principales propósitos es el de mejorar la producción de proyectos a través del INFOM.
- 4.13 El Programa ayudará a crear una plataforma para un rol futuro del INFOM en el sector. El sector municipal se verá beneficiado por la consideración del gobierno de las mejores opciones para proporcionar apoyo y crédito al sector municipal. Mientras tanto, los resultados del Programa permitirán al gobierno evaluar en mejor forma el rol que tiene el INFOM en el suministro de apoyo en curso al sector municipal. Las actividades financieras habrán sido aisladas, y su rentabilidad evaluada, y los costos verdaderos de los subsidios y la asistencia técnica estarán más claros. Por consiguiente, mientras que el gobierno analiza sus opciones institucionales para un futuro apoyo a nivel local durante la Fase I, tendrá un entendimiento más exacto de las capacidades, requerimientos y limitaciones del INFOM para cumplir con varios roles en el sector.

B. Riesgos

1. El INFOM y las Prácticas Pasadas

- 4.14 El éxito de la operación gira alrededor de la habilidad del INFOM para manejar la transición hacia un nuevo rol en el sistema municipal, una transición que requerirá de cambios en la forma de pensar de la mayoría de su personal, y de la implementación simultánea de una serie de nuevos procedimientos y políticas. Depende también de la habilidad del INFOM para continuar superando la reputación, en cierto modo variada, que tiene ante las municipalidades como un productor de proyectos de su propia escogencia en lugar de los requeridos por las municipalidades. Las reformas ya emprendidas recientemente en el INFOM, así como aquéllas que serán apoyadas bajo este Programa, han sido fuertemente apoyadas por el liderazgo actual. Si, como resultado de las elecciones de 1999 cambia el liderazgo o la estrategia, se podría poner en riesgo algunos de los objetivos del Programa.

2. Política del Gobierno Central

- 4.15 La tarea de transformar a las municipalidades en entidades financieramente autónomas y solventes se complica por dos factores relacionados: su débil condición financiera y los grandes flujos anuales de financiamiento no reembolsable para proyectos, disponibles en los Fondos de Inversión Social. El INFOM ha iniciado ya un esfuerzo para lograr alguna coordinación con estos fondos, y bajo la presente operación, trabajará con el gobierno para desarrollar un marco institucional más integrado que oriente la asignación racional del financiamiento, tanto concesionario como basado en crédito.

- 4.16 El actual gobierno ha expresado su apoyo a un proceso orientado a racionalizar en mejor forma el marco actual. Sin embargo, en cualquier estrategia para la reorganización o coordinación de instituciones hay importantes intereses políticos en juego. El INFOM tiene poca o ninguna autoridad formal sobre los fondos sociales de inversión. Por lo tanto, el avance real en este asunto dependerá de la política del gobierno entrante y de su voluntad para comprometerse con este esfuerzo.

3. Sector Financiero

- 4.17 El Programa busca alentar un rol más amplio para el capital privado y las empresas privadas en el sistema municipal. Sin embargo, el sector financiero guatemalteco es débil y volátil, y sus prácticas para la evaluación de créditos son pobres. El sector cuenta con poco acceso a los recursos de inversión a largo plazo. El Banco ha diseñado la siguiente etapa de un programa de reformas para el sector financiero, pero se necesitará de algún tiempo antes de que su impacto pueda sentirse.
- 4.18 Existen pocos operadores privados para servicios urbanos que cuenten con una experiencia amplia. Muchas municipalidades en Guatemala son pequeñas y remotas geográficamente hablando. Aun cuando no sea el caso, la falta de arreglos estandarizados para la provisión de servicios urbanos hace que sea caro trabajar con el sector.
- 4.19 El Programa apoyará políticas e instrumentos que crearán un ambiente sustancialmente más favorable para el sector privado. Sin embargo, hasta qué punto los bancos y empresas privadas responderán realmente a este ambiente, dependerá de factores tales como la situación macroeconómica y la estabilidad del sector financiero, sobre los que ni el INFOM ni este Programa tienen ningún control.

**GUATEMALAN MUNICIPAL DEVELOPMENT
(GU-0134)**

PROCUREMENT PLAN

Main Procurement	Financing	Procurement Method (Thousands)	Prequalification	Expected SPN Publication date
1. Program Execution				
<u>Long-term consultancies – US\$1.4 million</u> - Management advisor; - Support to Technical studies, environment and financial units - Management information, and social promotion	52% IDB 48% GGU	ICB over US\$200 NCB from US\$150 US\$199 LCB under US\$150	No	I/2000
<u>Specialized technical assistance – US\$2.8 million</u> - Develop financial and subsidy policies - Design and implement program cost and accounting systems - Implement SAM and SIAF systems - Design and implement monitoring and evaluation system - Develop credit criteria for municipalities - Develop frameworks for municipal projects - Increase resources from private sector - Municipal legal framework study	74% IDB 26% GGU	ICB over US\$200 NCB from US\$150 US\$199 LCB under US\$150	No	I/2000
<u>Training – US\$2.2 million</u> - Implement National Training Plan - Training in SAM and SIAF systems - Training in Environment measures for INFOM and municipalities - Courses, seminars and study tours	40% IDB 60% GGU	ICB over US\$200 NCB from US\$150 US\$199 LCB under US\$150	No	I/2000 to II/2003
<u>Equipment and vehicles – US\$807,000</u> - Computers, software and internet system - Radio equipment - Vehicles	100% IDB	ICB over US\$250 NCB from US\$100 to US\$249 LCB under US\$100	No	I/2000 to II/2003
<u>Municipal Infrastructure Projects – US\$16.0 million</u> Water, sewerage, treatment plants, solid waste, markets, bus terminals, pavement, community centers, abattoirs, and others	88% IDB 12% GGU	ICB over US\$1.5 million NCB from US\$250 to US\$1.5 million LCB under US\$250 FA under US\$50	Yes	I/2000 to II/2003
2. Program Coordination				
Short and long-term consultancies and specialized technical assistance – US\$550,000	82% IDB 18% GGU	ICB over US\$200 NCB from \$150 \$199 LCB under US\$150	No	I/2000 to II/2003
Equipment, vehicle and supplies – US\$30,000	100% IDB	ICB over US\$250 NCB from US\$100 to US\$249 LCB under US\$100	No	I/2000 to II/2003

ICB – International Competitive Bidding
NCB – National Competitive Bidding
LCB – Local Competitive Bidding
FA – Forced Account
SPN – Special Procurement Notice

PROYECTO DE RESOLUCION

GUATEMALA. PRESTAMO No. ____/OC-GU A LA REPUBLICA DE GUATEMALA

(Programa de Fomento del Sector Municipal)

El Directorio Ejecutivo del Banco

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 Guatemala, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un Programa de Fomento del Sector Municipal. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$19.532.000, que formen parte de los recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los “Plazos y Condiciones Financieras” y a las “Condiciones Contractuales Especiales” del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.

PROYECTO DE RESOLUCION

GUATEMALA. PAGO PARCIAL DE INTERESES DEL
PRESTAMO No. ____/OC-GU A LA REPUBLICA DE GUATEMALA

(Programa de Fomento del Sector Municipal)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su carácter de administrador de la Cuenta de la Facilidad de Financiamiento Intermedio, en adelante la "cuenta", proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Guatemala, como Prestatario, y a adoptar las demás medidas pertinentes para utilizar recursos de la cuenta con el objeto de pagar una parte de los intereses adeudados por el Prestatario sobre los saldos deudores de hasta US\$10.000.000 del préstamo autorizado mediante la Resolución DE-____/99, siguiendo las políticas del Banco sobre la materia.