

PREPARACIÓN DEL SECTOR DE LOS AEROPUERTOS PARA SU PRIVATIZACIÓN

(TC-95-02-14)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: La Dirección de Aeropuertos de Jamaica (AAJ)
[Airports Authority of Jamaica]

ENTIDAD RECEPTORA: La Dirección de Aeropuertos de Jamaica (AAJ)

OBJETIVOS: Los objetivos del programa consisten en preparar el sector de los aeropuertos para su venta al sector privado - lo que incluye la elaboración de los proyectos de leyes y reglamentos pertinentes - y la realización de la venta, incluidas la definición y comercialización de las operaciones que deban enajenarse.

DESCRIPCIÓN: El programa se divide en dos fases: la Fase I - Preparación del sector de los aeropuertos para su venta; y la Fase II - Realización de la venta. En la Fase I, las tareas serán las siguientes: i) elaboración de la legislación básica necesaria para dar fundamento legal a la situación de los aeropuertos de Jamaica como entidades del sector privado; ii) diseño y realización de un marco regulatorio específico para los aeropuertos; iii) inclusión de la regulación de los aeropuertos en la jurisdicción de la Oficina de Regulación de Servicios Públicos (OUR) [Office of Utilities Regulation], y iv) realización de una auditoría administrativa del Aeropuerto Internacional Norman Manley (NMIA) [Norman Manley International Airport]. Las tareas de la Fase II serán las siguientes: i) definición de la empresa que se enajenará, y ii) realización de la venta de la empresa.

MONTO DEL PROYECTO:	Receptor:	US\$150.000
	FOMIN:	US\$570.000
	Total:	US\$720.000

VENTANILLA DEL FOMIN: Cooperación Técnica (Facilidad I)

MODALIDAD: Donación

PROGRAMA DE EJECUCIÓN: El programa será ejecutado en un período de 18 meses.

Resumen Ejecutivo

Página 2 de 2

**CLASIFICACIÓN
AMBIENTAL:**

En su reunión del 10 de agosto de 1993, el Comité del Medio Ambiente clasificó al Programa de Reforma y Mejoramiento de Aeropuertos, del que el presente es un componente, como operación de la Categoría III, y el 11 de julio de 1995 aprobó el resumen ambiental.

**EQUIPO
DE PROYECTO:**

Keith Evans (RE3/OD6), Jefe del Equipo de Proyecto; Jacob Greenstein (RE3/FI3); Hernán Aspiazu (RE3/EN3); John Binkley (PRI); Pilar Suescum (LEG); Ancile Brewster (COF/CJA) y Jaime Cabrera (COF/CJA).

I. ELEGIBILIDAD DE PAÍS

- 1.1 El 6 de octubre de 1993, el Comité de Donantes declaró a Jamaica elegible para todas las modalidades de financiamiento en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones.

II. ANTECEDENTES

A. Operación JA-0034

- 2.1 El Banco Interamericano de Desarrollo está procesando un préstamo cuyos objetivos consisten en mejorar los servicios de transporte de los aeropuertos desde el punto de vista de su eficacia, calidad, sostenibilidad y seguridad, y promover la participación del sector privado en esa labor. A través del presente programa se procura: i) rehabilitar los servicios del lado de las operaciones aéreas, es decir pistas de despegue, pistas de maniobras, pistas de estacionamiento, así como el mejoramiento de los sistemas de navegación y comunicaciones, en el Aeropuerto Internacional Norman Manley (NMIA) de Kingston, a fin de elevarlos a niveles internacionales de operación y seguridad, y ii) establecer un marco jurídico, técnico y económico para facilitar la transferencia de los aeropuertos al sector privado, y llevar a cabo la transferencia. Los antecedentes de esta operación están detallados en la propuesta de préstamo que se adjunta a este documento como Anexo III, y se resumen en la sección siguiente.

B. Un sector en transición

- 2.2 El marco de mediano plazo de la política económica del sector público tiene como objetivos cardinales reforzar la competitividad externa; seguir aplicando el programa de desreglamentación y liberalización de la economía, promoviendo actividades orientadas hacia la exportación; aumentar la eficiencia económica; racionalizar las operaciones de algunas empresas públicas, y crear un entorno en que la inversión privada alimente el motor del crecimiento económico. En su aplicación al sector del transporte aéreo – cuya importancia económica emana del hecho de que el mismo promueve en forma directa el turismo, que es la principal fuente de divisas del país – esta política da lugar a medidas encaminadas a: i) satisfacer más eficazmente las necesidades del país en materia de aeropuertos; ii) obtener fondos para inversiones en los mercados de capital, evitando la absorción de recursos públicos en un contexto de restricciones presupuestarias y disciplina fiscal, y iii) redefinir la estructura del marco reglamentario y de las medidas de política que guardan relación con las instalaciones y los servicios de transporte aéreo.

- 2.3 En ese contexto, el gobierno se ha comprometido a enajenar algunos sectores a fin de promover operaciones eficientes, eficaces y autosuficientes desde el punto de vista financiero. En ese desig-
nio se inscribe la reciente enajenación de la empresa de transporte
aéreo internacional pública, Air Jamaica; por otra parte, se están
evaluando ofertas para la venta de la empresa de transporte interno
pública, Trans Jamaica. En lo que respecta a las instalaciones
aeroportuarias del país, que comprenden el NMIA, en Kingston, y el
Aeropuerto Internacional Sangster (SIA) [*Sangster International
Airport*], en Montego Bay, el gobierno creó en 1993 una compañía
privada (SIA Ltd.) para que se hiciera cargo de las instalaciones
de las terminales existentes y construyera, poseyera y operara
nuevas instalaciones de terminales en el SIA. 1/
- 2.4 Habiéndose optado por la privatización de los aeropuertos a los
efectos de mejorar los servicios de transporte aéreo desde el punto
de vista de su eficacia, calidad y sostenibilidad, surgió la
necesidad de un marco regulatorio técnica y económicamente eficaz,
claro y transparente, a los efectos de la participación del sector
privado. En consecuencia, el Banco aprobó el otorgamiento de
asistencia técnica para la realización de un estudio regulatorio e
institucional del sector de los aeropuertos. Las siguientes son
algunas de las recomendaciones que emanaron del estudio, que fue
aceptado por el gobierno y por el Banco: i) el comienzo, con
carácter urgente, de la "constitución en sociedad privada" de NMIA,
mediante la creación de NMIA Ltd. como entidad similar a SIA Ltd.;
ii) la abolición de la Oficina Central de la Dirección de
Aeropuertos de Jamaica (AAJ), y la asignación de sus funciones
residuales a AAJ Holdings Ltd.; iii) la elaboración de un marco de
regulación económica expresa, cuya administración se realizaría
fuera de la Oficina de Regulación de Servicios Públicos (OUR); ese
marco está siendo establecido con el apoyo de recursos del FOMIN
(Ref.: MIF/AT-10-2), y iv) la modificación de la naturaleza
jurídica del Departamento de Aviación Civil (CAD) [*Civil Aviation
Department*], que sería convertida en una Dirección de Aviación
Civil a fin de conferirle autonomía financiera.
- 2.5 Las expresadas recomendaciones constituyen la base del programa que
se describe en la sección siguiente.

1/ Los detalles de ese régimen aparecen en los párrafos 4.18 a 4.21 de
la propuesta de préstamo.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 Los objetivos del programa consisten en preparar al sector de los aeropuertos para su venta al sector privado - lo que incluye la elaboración de los proyectos de leyes y reglamentos pertinentes - y la realización de la venta, incluidas la definición y comercialización de las operaciones que deban enajenarse.

B. Actividades 2/

- 3.2 El programa consta de seis tareas, comprendidas en dos fases: la Fase I - Preparación del sector de los aeropuertos, incluida la regulación y reestructuración de AAJ/NMIA, y Fase II - Realización de la venta, que incluye la definición y comercialización de las empresas que hayan de venderse. Las tareas vinculadas con la Fase I, son las siguientes: i) elaboración de la legislación básica necesaria para dar fundamento legal a la situación de los aeropuertos de Jamaica como entidades del sector privado; ii) diseño y aplicación de un marco regulatorio específico para los aeropuertos; iii) inclusión de la regulación de los aeropuertos en la jurisdicción de la OUR, y iv) realización de una auditoría administrativa del NMIA. Las tareas que deben realizarse en la Fase II son las siguientes: i) definición y valoración de las empresas que han de enajenarse, y ii) realización de la venta de la operaciones.

C. Descripción de las actividades

Fase I

- 3.3 Tarea 1. Normas legales básicas que se requieren para llevar a cabo la transferencia a manos privadas del sector de los aeropuertos de Jamaica
- a. Descripción general de la tarea - Esas normas legales deberán redactarse de modo de conferir plenamente al sector de los aeropuertos de Jamaica la condición de entidad del sector privado. Es probable que las normas legales primordiales se sancionen a través de una ley específica para aeropuertos, aunque también cabe prever la necesidad de introducir numerosos cambios concomitantes en otras normas legales habilitantes.

2/ En el Anexo I aparece un cuadro en que se resume el programa, incluidas las actividades que han de realizarse y los resultados previstos.

- b. **Alcance de la labor** - Se utilizarán recursos del FOMIN para financiar la contratación de asesores jurídicos a corto plazo para que lleven a cabo las siguientes actividades:
 - 1. Elaboración de especificaciones legales generales para su presentación al Asesor Jurídico Jefe del Parlamento. Esas especificaciones deberán ser la expresión de las decisiones del gobierno en relación con todos los problemas de políticas, diseño y otros elementos administrativos importantes que supone la preparación de los cuerpos de leyes necesarios para transferir al sector privado el activo y los cometidos de la AAJ. A esos efectos deben tenerse en cuenta todas las reformas sectoriales o problemas de reglamentación que se identifican en las restantes tareas (2 a 6) que más abajo se indican.
 - 2. Ofrecer el asesoramiento y la asistencia que necesite y solicite el Asesor Jurídico del Parlamento durante el proceso de elaboración y sanción de las normas legales.
- 3.4 **Tarea 2. Respaldo técnico para el establecimiento del marco de regulación específica de los aeropuertos**
- a. **Descripción general de la tarea** - Según se prevé, el marco regulatorio que requiere el sector de los aeropuertos una vez que se encuentre en manos del sector privado, estará comprendido, en general, dentro de la OUR. No obstante, es probable que se necesite una estructura de regulación específica para hacer frente a los problemas propios de los aeropuertos. En parte es probable que ya se disponga de esa estructura regulatoria, notablemente en cuanto atañe a la seguridad y a otros temas operativos. Será necesario revisar ese régimen de modo de tener en cuenta el nuevo contexto institucional que crearán las normas legales previstas en el marco de la tarea 1. Tal vez sea necesario establecer nuevas relaciones reglamentarias en el proceso de transferencia. Esa labor facilitará la modificación de las estructuras reglamentarias.
 - b. **Alcance de la labor** - Se utilizarán recursos del FOMIN para financiar la contratación de consultores a corto plazo con amplia experiencia en regímenes y prácticas reglamentarias referentes a regulación de aeropuertos. Se les encomendarán las siguientes actividades:
 - 1. Elaboración de los proyectos referentes a los nuevos organismos reguladores que puedan requerirse, lo que incluye la descripción de sus cometidos, recursos y personal.

2. Elaboración de una estrategia de trabajo en común entre los nuevos organismos reguladores que puedan crearse y los organismos reguladores existentes, como la Dirección de Aviación Civil y la OUR.
3. Trabajar en común con los organismos reguladores nuevos y existentes, en la medida en que se requiera la participación de los mismos para la determinación de los precios o la adopción de otras decisiones estratégicas.
4. Informar sobre el proceso legislativo, a fin de inscribir en el mismo al sistema regulatorio.

3.5 Tarea 3. Agregar en forma adecuada a la esfera de atribuciones de la OUR el cometido referente a la regulación de los aeropuertos

- a. Descripción general de la tarea - La tarea 2 abarcaba los requisitos necesarios para la creación o introducción de organismos reguladores específicos para los aeropuertos. La tarea 3 se refiere a la agregación de los cometidos de regulación de los aeropuertos a la esfera de atribuciones de la OUR preexistente. Esta tarea comprendería la evaluación del volumen de trabajo incremental que se requeriría para equipar a la OUR para el cumplimiento de esos cometidos. Una vez que se haya establecido el régimen regulatorio, el cumplimiento de esta tarea requeriría un trabajo en común con el Director de la OUR en cuanto a la adopción de decisiones clave, en materia de regulación, que afecten al sector de los aeropuertos. Sin prejuzgar sobre la forma que ha de adoptar la regulación, es probable que uno de los más importantes ámbitos de la misma sea el de la fijación de los precios.
- b. Alcance de la labor - Se utilizarán recursos del FOMIN para financiar la contratación de consultores a corto plazo con amplia experiencia en regímenes y prácticas reglamentarias referentes a la regulación de aeropuertos. Se les encomendarán las siguientes actividades:
 1. Elaborar un entendimiento sobre la estructura preexistente de la OUR, sus cometidos y sus estructuras orgánicas. Ello debería lograrse a través de un análisis de la legislación habilitante básica.
 2. Analizar las estructuras de regulación operativas y de seguridad específicas para aeropuertos que se propongan como resultado de la labor comprendida en la tarea 2.

3. Ampliar del modo que sea necesario las obligaciones o responsabilidades de la OUR.
4. Trabajar en común con el Director de la OUR y sus colaboradores, para elaborar evaluaciones y políticas clave en materia de regulación; en especial en lo referente a la determinación de los precios.

3.6 Tarea 4. Realización de una auditoría administrativa del NMIA

- a. Descripción general de la tarea - A fin de privatizar las operaciones de terminales del NMIA será necesario modificar del modo que corresponda la estructura y la organización de la AAJ existente, en especial para fortalecer al NMIA y prepararlo para la venta. Podrá mantenerse una Oficina Central de la AAJ, más pequeña que la actual, para que dirija las actividades relacionadas con las operaciones aéreas en el SIA y en el NMIA. Ese fortalecimiento asumirá importancia en los ámbitos siguientes: i) reorganización de las estructuras del NMIA y desarrollo de tipo societario en ámbitos de administración apropiados; ii) reasignación de personal clave, y iii) capacitación y desarrollo gerencial.
- b. Alcance de la labor - Se utilizarán recursos del FOMIN para financiar la contratación de consultores a corto plazo con práctica en el proceso de programas de reingeniería en organismos del sector público. Se les encomendarán las siguientes actividades:
 1. Formular propuestas para la reorganización del NMIA y el fortalecimiento de su administración, teniendo en cuenta la experiencia recogida con el proyecto de terminales de Sangster.
 2. Elaborar estrategias de desarrollo de funciones societarias clave, a través de técnicas tales como SWOT (sigla en inglés de "virtudes y defectos, oportunidades, riesgos").
 3. Formular propuestas para la transformación del NMIA en una sociedad privada. En el marco de este proceso puede ser necesario constituir al NMIA como compañía conforme a la Ley de Sociedades, y establecer relaciones de trabajo mediante licencias con otras partes de la organización.
 4. Identificar necesidades de capacitación para el personal del NMIA y de la CAA, de modo de hacer posible una transición ordenada a prácticas de gestión propias del sector privado.

5. Tomando como base lo expresado en el punto 4. que antecede, elaborar y realizar un programa adecuado de actividades de capacitación para los empleados del NMIA y de la CAA pertinentes.

Fase II

3.7 Tarea 5. Determinación de las operaciones que deben venderse y del método de valoración y venta

- a. Descripción general de la tarea - A través de esta tarea se llevaría a cabo una cuidadosa y clara determinación de las operaciones que hayan de venderse. Esa definición comprende tres elementos principales: la definición de las operaciones físicas, la definición de la propuesta financiera y la definición pormenorizada del enfoque de la venta.
- b. Alcance de la labor - Se utilizarán recursos del FOMIN para financiar la contratación de consultores a corto plazo capacitados para llevar a cabo auditorías físicas y avalúos de activos, y dotados de experiencia en el proceso de privatización. Se les encomendarán las siguientes actividades:
 1. Definir claramente los límites operativos de las operaciones, así como los confines de las atribuciones orgánicas de las mismas.
 2. Llevar a cabo una auditoría física de los activos de las operaciones que hayan de venderse.
 3. Definir técnicas de valoración para las operaciones que hayan de privatizarse.
 4. Realizar el avalúo de las operaciones, mediante la utilización de uno o más de los enfoques que se identifiquen.
 5. Recomendar un avalúo de las operaciones para informar sobre la ejecución del programa de privatización (tarea 6).
 6. Definir en forma pormenorizada el enfoque y la metodología de la venta, tomando como base el enfoque adoptado en el Aeropuerto Internacional Sangster.

3.8 Tarea 6. Realización de la venta del sector de los aeropuertos de Jamaica

- a. Descripción general de la tarea - Esta tarea habrá culminado cuando el sector de los aeropuertos de Jamaica haya sido transferido físicamente al sector privado. La manera de realizarlo dependerá en gran medida de los logros provenientes de la tarea anterior, la totalidad de cuyos objetivos deberá haberse alcan-

zados antes de que pueda efectuarse la transferencia. Deberá estar en vigencia la legislación habilitante, a fin de que la entidad pueda operar legalmente en el sector privado. Deberá estar en funcionamiento un marco de regulación (tareas 2 y 3), de modo que la administración del sector privado pueda adoptar decisiones en un entorno institucional estable. Deberán haberse reforzado las estructuras administrativas existentes del NMIA (tarea 4), a fin de que el sector privado pueda llevar adelante la operación en forma exitosa. Será preciso convenir en una estrategia de venta bien definida, y la operación que haya de venderse deberá definirse en forma nítida, lo que incluirá un avalúo preciso de la misma (tarea 5).

- b. Alcance de la labor - Se utilizarán recursos del FOMIN para financiar la contratación de consultores a corto plazo (banqueros de inversiones con experiencia en privatización). Se les encomendarán las siguientes actividades:
 - 1. Determinar la estructura de la venta a través de la identificación de los mercados-objetivo hacia los que se oriente la oferta de venta. Formular recomendaciones sobre los siguientes aspectos: i) qué porcentaje debe ofrecerse en venta; ii) qué porcentaje debe asignarse a administración y personal; iii) qué porcentaje debe asignarse al exterior, y iv) qué porcentaje debe ofrecerse al público.
 - 2. Elaborar un memorando de información referente a los impulsores operativos y financieros clave de la operación, así como una descripción del contexto de política económica.
 - 3. Determinar los aspectos de la venta relacionados con el mercado. El procedimiento, a estos efectos, dependerá de la modalidad concreta de la venta. No obstante, deberán formularse recomendaciones sobre los siguientes aspectos: i) procedimientos de colocación, registro, etc.; ii) presentación a las principales instituciones; iii) publicidad de la colocación; iv) presentaciones en los medios de difusión, y v) elaboración de adecuadas estrategias de comercialización.
 - 4. Atender los aspectos referentes a la comunicación con los empleados, incluidos adecuados mecanismos de accionariado del personal.
 - 5. Llevar a cabo la venta del modo que corresponda, a través de colocaciones en el mercado, colocaciones privadas o una venta comercial negociada.
- 3.9 Determinación de la secuencia de las tareas específicas - Para lograr la privatización de los aeropuertos dentro de la escala

cronológica de los 18 meses, las tareas deberán disponerse en la secuencia siguiente:

1. La tarea de elaborar la legislación habilitante básica deberá realizarse al comienzo del programa, y culminar dentro de un plazo de 12 meses, de modo que los inversionistas puedan conocer con certeza el marco institucional pertinente.
2. La ejecución de las tareas 2 y 3 deberá iniciarse no bien elaborada la legislación habilitante. Tanto el régimen de regulación específico para los aeropuertos como la agregación de cometidos específicos para aeropuertos a las responsabilidades de la OUR deberán realizarse dentro de un plazo de 12 meses, a fin de que los inversionistas tengan certeza en cuanto al contexto respectivo.
3. La ubicación en el tiempo de la tarea 4 (modificación orgánica de la AAJ y del NMIA) dependerá de la modalidad concreta de privatización por la que se opte, pero, en todo caso, esa tarea deberá haberse completado dentro de un plazo de 14 meses.
4. La ejecución de la tarea 5 (definición de la operación que ha de venderse, valoración y determinación pormenorizada del método de venta respectivo) deberá comenzar dentro de un plazo de 12 meses, y culminar dentro de un plazo de 15 meses contados a partir de la iniciación del proyecto.
5. Se estima que la ejecución de la tarea 6 llevará unos seis meses, y con ella culminará la realización del proyecto. En consecuencia, deberá estar en marcha dentro de un plazo de 12 meses contados a partir de la iniciación del proyecto.

3.10 **Formación de grupos de consultores** — Si bien cada una de las tareas de consultoría específicas arriba identificadas podría ser realizada por un diferente equipo de consultores individuales, el análisis del contenido de las tareas y de las calificaciones que se necesitan para la realización de cada una de ellas hace recomendable agrupar a los consultores en tres equipos.

1. Un equipo ejecutará las tareas relativas al marco legal y reglamentario (tareas 1, 2 y 3).
2. Un equipo trabajará con la AAJ para llevar a cabo el fortalecimiento estructural del equipo de administración y de la organización (tarea 4).
3. Un equipo llevará a cabo la venta (tareas 5 y 6).

4. Es importante que el equipo que ejecute las tareas 1, 2 y 3 no coincida con el que lleva a cabo las tareas 5 y 6, para evitar conflictos de intereses.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 Se estima en US\$720.000 el costo total del programa. De esa suma, el FOMIN proporcionaría financiamiento no reembolsable por un monto de US\$570.000, y el aporte local - equivalente a US\$150.000 - cubriría el resto. El presupuesto es el siguiente:

PRESUPUESTO DEL PROYECTO (en US\$)

Tarea	Descripción	FOMIN	Aporte local
Tarea 1	Elaboración de la legislación básica	75.000	
Tarea 2	Elaboración del marco regulatorio específico para los aeropuertos	45.000	
Tarea 3	Agregar a los cometidos de la OUR lo referente a regulación de aeropuertos	30.000	
Tarea 4	Auditoría administrativa del NMIA	58.000	
Tarea 5	Determinación de las operaciones que han de venderse, su avalúo y su método de venta	72.000	
Tarea 6	Realización de la venta	120.000	
	Consultor/coordinador	100.000	
	Viajes y viáticos	40.000	30.000
	Unidad ejecutora del proyecto		90.000
	Imprevistos	30.000	30.000
	TOTAL	570.000	150.000
	Porcentaje	79,2	20,8

V. EJECUCIÓN Y DESEMBOLSO DE RECURSOS

- 5.1 La operación será ejecutada por AAJ Ltd., que creará para ese fin una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), que estará integrada por un coordinador con amplia experiencia en privatización, con un aporte de 18 meses-profesional; un abogado, preferentemente con experiencia en privatización, con seis meses-profesional, y un analista financiero/contador diplomado, dotado, análogamente, de cierta experiencia en materia de privatización, con un aporte de seis meses-profesional. Todos los gastos de la UEP se cubrirán con fondos de contrapartida.

- 5.2 A fin de lograr una adecuada coordinación de todas las tareas, deberán utilizarse recursos del FOMIN para financiar los servicios de un consultor/coordinador dotado de amplia experiencia en privatización de aeropuertos, quien aportaría un máximo de ocho meses-experto de servicios, a intervalos determinados, a lo largo de todo el período de ejecución. Ese consultor trabajará en estrecha colaboración con el personal de la UEP. Antes del primer desembolso de los recursos de la donación, el prestatario deberá presentar: i) pruebas de la contratación del consultor/coordinador y de la dotación de personal de la UEP, y ii) un plan de acción en que se detallen las actividades que han de realizarse en el primer año de ejecución.
- 5.3 El programa será ejecutado a lo largo de un período de 18 meses, y el desembolso final se llevará a cabo dentro de un período de 24 meses contados a partir de la fecha del acuerdo. Todos los desembolsos se realizarán conforme a los procedimientos del Banco.

VI. SEGUIMIENTO

- 6.1 El seguimiento del programa comprenderá la preparación por la UEP de tres informes, bajo la dirección del consultor/coordinador. Los primeros dos informes se deberán presentar a los tres y seis meses, respectivamente, de la fecha de iniciación de las actividades y deberán incluir una comparación del estado de ejecución de las actividades con los resultados previstos tal como se indica en el Anexo I. Los informes podrán incluir, a los efectos de su aprobación por parte de la Oficina del FOMIN, recomendaciones sobre cualquier reasignación necesaria de los recursos entre los rubros del presupuesto. Además, se realizará una evaluación de mitad de período del programa que estará a cargo de un comité integrado por el coordinador de la UEP, el consultor-coordinador, el Presidente de la AAJ o quien él designe, el Ministro de Servicios Públicos, Transporte y Energía, o quien él designe y el jefe o un miembro del equipo de proyecto. En el informe final se presentará una evaluación a la terminación del programa.

VII. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

A. Criterios generales de elegibilidad del programa

- 7.1 El programa es totalmente compatible con el objetivo general del Fondo, que consiste en incrementar la inversión privada y suscitar la expansión del sector privado, a fin de acelerar el crecimiento y el desarrollo en las esferas económica y social.

B. Criterios del servicio financiero en materia de elegibilidad del programa

- 7.2 El programa es también plenamente compatible con los criterios de financiamiento a título gratuito correspondientes a la Facilidad de Cooperación Técnica, conforme a lo previsto en el Artículo III, Sección 2 (b) y (d) del Acuerdo del FOMIN, a través de los cuales se respalda la elaboración de planes nacionales de países encaminados a una reforma general de la política económica y del entorno jurídico de la inversión, así como el diseño y la ejecución de programas de privatización.
- 7.3 Análogamente, el programa es plenamente compatible con el principal vector de actividad estratégica definido para la Facilidad de Cooperación Técnica, que consiste en promover inversiones del sector privado en proyectos de infraestructura. Es importante señalar que en América Latina y el Caribe son muy escasas las experiencias de participación del sector privado. Ello confiere al proyecto un aspecto innovador que surtirá importantes efectos demostrativos para la Región.

VIII. COMPATIBILIDAD CON LA ESTRATEGIA DE PAÍS DEL BANCO

- 8.1 Uno de los cuatro principios de la estrategia del Banco para Jamaica consiste en la racionalización y modernización del Estado. Bajo este rubro general se ha asignado un lugar preponderante, en el orden de prelación de objetivos, a la racionalización de los servicios infraestructurales públicos, a fin de lograr el establecimiento de un marco legal y reglamentario eficaz, creador de incentivos para la prestación de servicios de alta calidad, a precios competitivos, por parte del sector privado, que no dependan de la utilización de ingresos tributarios. Un segundo principio de la estrategia consiste en la expansión y diversificación de la exportación, en cuyo contexto se centra la atención del Banco en la reducción de los cuellos de botella que afectan a las instalaciones infraestructurales y a los servicios de promoción de la competitividad necesarios para un acelerado crecimiento de la exportación. Para realizar esos principios sería necesario facilitar las modificaciones del marco institucional y regulatorio que tiendan a promover la asignación de un papel más amplio y más eficaz al sector privado. A través del programa que se propone se avanzaría hacia el logro de ambos objetivos.

IX. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN

- 9.1 Modalidad de financiamiento - Se prevé que el proyecto se financiará a través de una donación basada en los siguientes elementos:

i) el 6 de octubre de 1993, el Comité de Donantes declaró elegible a Jamaica como receptora de todas las modalidades de financiamiento enmarcadas en el FOMIN; ii) en el Memorando de Elegibilidad de Jamaica se reseña en forma detallada el cumplimiento, por parte de ese país, de los criterios de elegibilidad para la obtención de recursos a título gratuito a nivel nacional (Artículo 3, Sección 5(b) del Acuerdo del FOMIN), y iii) el proyecto que se propone suscitaría un importante efecto catalizador sobre la afluencia de recursos financieros destinados a inversiones, tal como lo requiere el Artículo 3, Sección 5 (a) del Acuerdo del FOMIN, ya que su objetivo consiste en crear las condiciones que hagan posible la realización de inversiones privadas en el sector de los aeropuertos. La validez de esos criterios fue confirmada en la reunión que celebró el Comité de Donantes el 30 de marzo de 1994 (MIF/GN-23).

- 9.2 Como incluye un componente de privatización, la operación de que se trata podría procesarse sobre una base de recuperación contingente. No obstante, se recomienda el financiamiento a título gratuito, por las siguientes razones: i) el costo agregado de la operación no llega al millón de dólares, y ii) el beneficiario efectúa un considerable aporte financiero.

X. RIESGOS

- 10.1 Se ha diseñado el programa de modo que incluya todas las actividades consideradas necesarias para el logro de sus objetivos. Las siguientes son las principales fuentes de riesgos: i) el enfoque adoptado supone la utilización de los servicios de grupos de consultores, y no de una empresa única. En general, este enfoque se vincula con falta de una adecuada coordinación, problema que se reduce al mínimo, en este caso, por el hecho de que se designaría a un consultor/coordinador. No obstante, se recomienda este enfoque dada la amplia gama de aptitudes necesarias, que no es probable que se encuentren reunidas en una sola empresa; ii) uno de los requisitos previos para el éxito del programa consiste en que se sancionen las normas legales resultantes del mismo. Para ello es necesario que el gobierno mantenga plenamente su determinación de coadyuvar al logro de los objetivos del programa, y iii) la realización de la venta depende de que se encuentre uno o más compradores adecuados. Si ello no sucede, se considerará que el proyecto ha llegado a su culminación a través de la realización plena de todas las tareas pertinentes por parte del consultor a largo plazo.

XI. DOCUMENTOS ADICIONALES

- 11.1 Como esta operación del FOMIN es paralela al programa de préstamo (JA-0034), se adjunta al presente memorándum, como Anexo III, la propuesta de préstamo.

XII. EVALUACIÓN

- 12.1 Los resultados de la presente operación de cooperación técnica serán evaluados tomando como base el nivel de consecución de los objetivos específicos previstos.

MIF FACILITY I: PRIVATIZATION OF JAMAICAN AIRPORTS		
General objective of the project: Prepare the airport sector for sale to private investors.		
Specific objective of the project: Assist the government in the drafting of the appropriate legislation and regulations and in implementing the sale, including defining and marketing the business to be sold.		
TASK	ACTIVITIES	EXPECTED RESULTS
1. Development of primary legislation for the Jamaican airports industry.	i) Develop legislative specifications to transfer industry to the private sector. ii) Advise and assist Parliamentary Counsel	i) Legislative specifications ready are within 6 months ii) Defined within 6 months
2. Development of airport-specific regulatory framework	i) Develop proposals for new regulatory organizations ii) Inter-working with existing regulatory organizations iii) Work alongside regulators iv) Enshrine regulatory system in legislation	i) Proposals developed within 3 months ii) Defined within 1 month iii) Implemented within 12 months iv) Implemented within 6 months
3. Add airport regulations to the duties of the OUR	i) Review and obtain understanding of existing structure of OUR ii) Review airport-specific regulatory structures iii) Implement increments to OUR duties iv) Work alongside regulator to formulate key regulatory judgements, particularly on pricing	i) Reviewed within 0.5 month ii) Reviewed within 0.5 month iii) Implemented within 1 month iv) Completed within 4 months
4. Management audit of NMIA	i) Prepare proposals for reorganization of NMIA and strengthening of its management ii) Draw up corporate development strategies iii) Develop proposals for "corporatization" of NMIA iv) Identify training requirements for NMIA staff v) Execute training requirements	i) Proposals prepared within 2 months ii) Strategies drawn up within 1 month iii) Proposals developed within 2 months iv) Requirements identified within 1 month v) Training executed within 1 month

MIF FACILITY I: PRIVATIZATION OF JAMAICAN AIRPORTS		
General objective of the project: Prepare the airport sector for sale to private investors.		
Specific objective of the project: Assist the government in the drafting of the appropriate legislation and regulations and in implementing the sale, including defining and marketing the business to be sold.		
5. Define business to be sold	i) Define operational boundaries of business to be sold ii) Carry out physical audit of assets iii) Define valuation techniques and value business iv) Recommend a valuation v) Develop detailed sale method	i) Defined within 3 months ii) Audit completed within 4 months iii) Techniques defined and business valued within 1 month iv) Recommendation made within 1 month v) Developed within 0.5 month
6. Implement sale of airport industry	i) Structure sale through targeting of markets ii) Develop information memorandum iii) Market sale iv) Address employee communication issues v) Complete the sale	i) Implemented within 2 months ii) Information memorandum developed within 2 months iii) Completed within 4 months iv) Completed within 6 months v) Sale completed within 2 months

PROYECTO DE RESOLUCION

JAMAICA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN
PROGRAMA DE PREPARACION PARA LA PRIVATIZACION DEL SECTOR DE AEROPUERTOS

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el gobierno de Jamaica y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el documento MIF/AT-_____ sobre cooperación técnica no reembolsable para un programa de preparación para la privatización del sector de aeropuertos.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$570.000, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.