



Financiar infraestructura local, una vía para permear el desarrollo

“¿Y cuándo llegará el desarrollo a mi pueblo?”, se preguntan los habitantes de localidades marginadas y alejadas de los centros de producción y consumo. Mientras grandes urbes crecen y se desarrollan, otros lugares del mismo país siguen igual con el pasar de los años. La situación empeora en períodos de crisis, con ajustes fiscales vía reducción de la inversión pública. En este proceso, los bancos de desarrollo entran en escena como potenciales financistas de proyectos locales de infraestructura. GESTIÓN resume las experiencias del Ecuador, México y Argentina.

< POR MA. LORENA CASTELLANOS >

Infraestructura: fuente de crecimiento y bienestar

La infraestructura genera un efecto multiplicador en el crecimiento y el desarrollo: mejora la competitividad de las empresas, conecta centros de producción con los de consumo, facilita la movilidad de personas y productos y mejora la calidad de vida de la población, mediante, por ejemplo, la provisión de servicios básicos.

Una mejor infraestructura dinamiza la economía y genera oportunidades de empleo. Por eso, incluso en períodos de crisis (como el experimentado en la región en 2008 y 2009 y los rezaños en 2010), disminuir la inversión en infraestructura puede servir para el ajuste fiscal en el corto plazo, pero resulta económicamente ineficiente en el tiempo (Recuadro 1).

Además de las grandes obras de infraestructura de interés nacional, como centrales hidroeléctricas, oleo-

ductos y aeropuertos, hay otras obras que inciden directamente en la calidad de vida de la población como el alcantarillado, los caminos rurales y el manejo de desechos. Generalmente, este tipo de inversión realizan los gobiernos subnacionales (municipios, consejos provinciales).

Financiar a gobiernos locales: ¿desarrollo a paso firme?

Los gobiernos subnacionales conocen mejor la realidad de su localidad y están en la capacidad de proponer proyectos que se ajusten más a las necesidades reales de la población a la que representan y así aportar de manera efectiva al desarrollo local.

Pero no todos los municipios tienen proyectos y, de los que tienen, pocos cuentan con el financiamiento para ejecutarlos. Allí entran en acción los bancos de desarrollo.

Para un gobierno local conseguir financiamiento y llevar a cabo un

RECUADRO 1

“BAJAR LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA ES UNA FORMA INEFICIENTE DE AJUSTE FISCAL”

Dr. Rommel Acevedo,
secretario general de
la Asociación Latinoamericana
de Instituciones
para el Desarrollo (Alide)

“Según los estudios, en América Latina y el Caribe, se necesita invertir más de \$ 80.000 millones anuales en infraestructura para satisfacer las necesidades básicas de la población. En nuestros países, donde la actividad económica se concentra en la gran ciudad capital, la inversión en infraestructura es fundamental, pues permite a lugares alejados insertarse en el mercado nacional e internacional.

Los Gobiernos disponen de recursos muy limitados y enfrentan diferentes problemas sociales, lo que hace que la inversión en infraestructura pase a un segundo plano dentro del conjunto de prioridades. Cuando el ciclo económico es descendente, lo primero que se recorta en inversión pública es infraestructura. Eso hemos visto de manera recurrente a través de los años y es una forma ineficiente de ajuste fiscal, peor que los recortes del consumo público o de los subsidios. El efecto directo del recorte es elevar la riqueza neta del sector público, pero hay un efecto indirecto opuesto: la reducción del PIB futuro, de la recaudación fiscal y de la capacidad de repago del sector público. El efecto indirecto anula parte del directo. Así, el recorte de inversión en infraestructura ayuda muy poco a fortalecer la posición fiscal”.

proyecto de infraestructura depende, entre otras cosas, de su calificación crediticia y de su capacidad de cabildeo político con el Gobierno central y otros posibles financistas. Por eso, en la mayoría de casos, solo los municipios económica o políticamente fuertes consiguen financiamiento.

Realidades similares, múltiples respuestas

No existe una estrategia única y suprema de financiamiento de infraestructura local. Cada unidad territorial tiene sus particularidades y, en función de ello, cada banco de desarrollo diseña su estrategia de financiamiento, según se vio en el Seminario Latinoamericano sobre financiamiento de infraestructura, organizado por el Banco del Estado y la Asociación Latinoamericana de Instituciones para el Desarrollo.

El Banco del Estado del Ecuador, por ejemplo, otorga créditos subvencionados junto con asesoría especializada. Además, promueve la participación de la ciudadanía en ciertas etapas del proyecto. En cambio, el Banco de Inversión y Comercio Exterior de Argentina acudió al mercado de valores y creó una sinergia entre el sector público y privado de la localidad. Por último, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos de México diseñó un programa de crédito a municipios en forma de anticipo de recursos. El plazo del préstamo es de tres años: la duración del período de la administración municipal.

A través de estas estrategias, los tres bancos de desarrollo intentan capear problemas similares en sus respectivos países.

- El desarrollo es disperso y desigual a lo largo del país.
- El crecimiento económico se concentra en pocas ciudades (generalmente la capital y zonas aledañas).
- Los bancos privados prefieren financiar lo rentable y seguro, por lo cual, financian a municipios calificados.
- Los municipios pequeños no acceden a financiamiento. No es raro que solo aquellos con mayor poder político y económico consigan cré-

ditos a tasas y plazos favorables. En ciertos casos, esos municipios son los que más participan de las transferencias del gobierno central.

- La gestión municipal es altamente dependiente de las transferencias del gobierno central; los ingresos propios son insuficientes.

GESTIÓN escogió tres casos presentados en el seminario y entrevistó a los especialistas para aclarar dudas. Aunque fueron las mismas preguntas, uno se enfocó en el entorno del país, otro en la estrategia de financiamiento y otro en los resultados. Vale considerar sus experiencias.

BANCOS PÚBLICOS DE DESARROLLO EN ACCIÓN

RECUADRO 2

“EN CIERTOS PROGRAMAS, EL MUNICIPIO NO PAGA TODA LA DEUDA. ESO NO IMPORTA POR EL IMPACTO SOCIAL QUE GENERA”

Econ. Diego Aulestia, gerente general del Banco del Estado

“En 2007, se recupera el concepto de planificación, donde la inversión pública es una herramienta fundamental. Una manera de salir de la crisis es invirtiendo en infraestructura. La banca pública no es sino un instrumento de aplicación de la política pública. Los bancos públicos no formulan políticas sectoriales, tal vez no explícitamente, pero sí apoyan en la implementación de políticas públicas a través del financiamiento de proyectos.

El banco canaliza, a través de sus distintos programas, recursos no reembolsables provenientes del Gobierno central que permiten combinar crédito con componente subvencionado, justificado en el impacto social positivo de los proyectos financiados. No se trata solo de satisfacer necesidades básicas sino también de la competitividad de los territorios, de su pro-

ECUADOR créditos subvencionados asesorados

Aunque este año el Gobierno no ha tenido éxito en conseguir créditos de libre disponibilidad, sí ha logrado concretar financiamiento de la CAF y el BID para proyectos específicos de infraestructura. A abril de 2010, la deuda con estos organismos era 40,1% (\$ 4.208,1 millones) del total de la deuda pública ecuatoriana registrada. Parte de esos créditos se canalizan a través del Banco del Estado, el principal financista del Ecuador de proyectos de infraestructura pública para los Gobiernos autónomos descentralizados. Sin embargo, la mayor parte de proyectos financiados por el banco se hace con recursos propios y aportes directos del Estado.

Al igual que en otros países, en el Ecuador pocos Gobiernos subnacionales

ductividad y de fortalecer los activos de los hogares. En este sentido, una inversión en alcantarillado es muy rentable para el Estado. La subvención al repago de un crédito para inversión pública en infraestructura se justifica por: **1.** el efecto multiplicador sobre la economía; **2.** el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los Gobiernos subnacionales; **3.** necesidades que no pueden dejar de ser atendidas por más tiempo; **4.** la implementación de proyectos que de otro modo no podrían implementarse. El interés del Banco del Estado es apoyar a las municipalidades que han estado marginadas por años”.

Nota: Ponencia del Econ. Diego Aulestia en el Seminario de Financiamiento de Infraestructura.



acceden a crédito privado; la mayoría de municipios depende en gran medida de las transferencias del Gobierno central y los proyectos que no son financieramente rentables con dificultad son financiados a pesar del impacto económico y social que pueden generar en las comunidades. Frente a esto, en el Seminario de Financiamiento de Infraestructura, el gerente del Banco del Estado justificó la subvención de créditos a municipios (Recuadro 2). La entidad combina los créditos con asesoría y asistencia técnica.

GESTIÓN preguntó sobre algún proyecto exitoso o innovador de financiamiento de infraestructura. El Banco del Estado respondió por escrito lo siguiente: “Es difícil mencionar un caso en particular, dado que el banco financia cientos de proyectos al año, todos de alto impacto social. Podríamos citar el proyecto de manejo integral de residuos sólidos de la ciudad de Azogues, que desde sus inicios contó con alta participación ciudadana”.

El proyecto en Azogues nació en torno a la necesidad de un nuevo relleno sanitario. Para ello, el Banco del Estado otorgó a la municipalidad un crédito de \$ 1,25 millones, de los cuales, 23% fue recursos no reembolsables (subvención) y 77% recursos reembolsables provenientes de un crédito concedido al Banco del Estado por parte del banco alemán KfW. A esto se sumaron \$ 487.607 dólares de contraparte municipal, con lo cual, el monto global del proyecto fue de \$ 1,74 millones. Es decir, el banco consiguió financiamiento para una parte del proyecto y financió otra con recursos propios.

Antes de la ejecución de la obra, el Banco del Estado trabajó en dos áreas:

1. *Fortalecimiento institucional*: desarrolló una “estrategia de intervención ciudadana” (como la llama la institución), campañas sobre el manejo adecuado de residuos sólidos, estudios de factibilidad sobre la localización y adquisición de terrenos para el relleno sanitario.

2. *Fortalecimiento operacional para la gestión del servicio*: adquisición de vehí-

culos para recolección de desechos, “ecoclubes” y conformación de una veeduría.

El mayor reto del proyecto fue decidir la ubicación del relleno en acuerdo con la ciudadanía. “Al final, la opción escogida resolvió el conflicto social y, aunque implicó costos mayores, permitió prolongar la vida útil del proyecto”, dice el banco. Sostiene también que “incluir mecanismos participativos y de difusión en la planificación, ejecución y operación del proyecto, logran [el] empoderamiento de los beneficiarios y los alinean con los objetivos”.

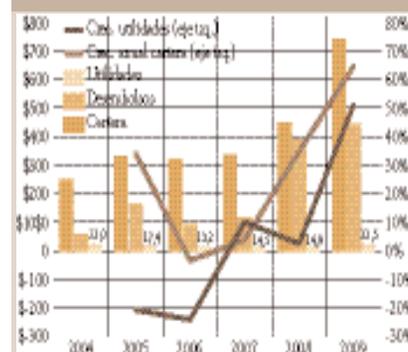
Según el Banco del Estado, uno de los elementos que demuestra el éxito del proyecto es que cantones aledaños a Azogues se interesaron por el mismo y solicitaron a esa municipalidad que trate sus residuos sólidos. Entre los aciertos del proyecto, el Banco del Estado destaca “la concepción financiera de otorgar una línea de crédito que acompaña a la entidad desde antes de los estudios y la conformación de la Unidad Técnica Municipal de Gestión del proyecto y del programa”.

Los indicadores financieros del banco reflejan la eficiencia de sus operaciones y la política expansiva de inversión pública del Gobierno. En los últimos tres años, la cartera se duplicó y los desembolsos casi se cuadruplicaron (Gráfico 1), junto a esto, la morosidad continuó como la más baja del sistema financiero del país (0,15% al cierre de 2009). Entre otras cosas, esto fue posible gracias al mecanismo de cobro de créditos: el Banco del Estado descuenta las cuotas automáticamente de la cuenta del organismo seccional en el Banco Central. Así, el banco, junto a un adecuado manejo integral de riesgos, obtuvo una calificación de riesgo AA- según el BankWatch Ratings y el Pacific Credit Rating.

ARGENTINA sinergia público-privada con fideicomiso de garantía

Fernando Schwartz, subgerente de Mercado de Capitales y Cofinanciamiento del Banco de Inversión y Comercio Exterior, presentó el caso de

GRÁFICO 1
BANCO DEL ESTADO:
CRECIMIENTO EXTRAORDINARIO
DE CRÉDITOS Y DESEMBOLSOS
(MILLONES)



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y BANCO DEL ESTADO.

la municipalidad de Marcos Juárez, un poblado de 30.000 habitantes ubicado en la ruta que une los tres puntos más prósperos de Argentina: Córdoba, Rosario y Buenos Aires.

Según Schwartz, el caso argentino se parece al ecuatoriano en tres aspectos: 1. Argentina está altamente centralizada en la provincia de Buenos Aires; 2. el sistema financiero maneja alrededor de 90% del negocio y 10% lo maneja el mercado de capitales; y 3. faltan alternativas de financiamiento atractivas para los inversionistas individuales (no institucionales): “Quienes emprenden un proyecto productivo necesitan financiamiento. Los inversores individuales tienen recursos pero no saben dónde invertirlos”, dice el experto. Pero una particularidad de Marcos Juárez es que “hay un sector público pujante, serio y transparente desde 20 años atrás, combinado con un sector privado que apoya”, sostiene Schwartz.

¿Qué se hizo en esa municipalidad? “Una sinergia de financiamiento público-privado bien definida como sistema de emisión de títulos de deuda en el mercado de capitales”, sostiene Schwartz. A este sistema lo llama Sistema Regionalista Cerrado, porque “genera una sinergia entre el sector público y privado local que produce un crecimiento acelerado de la región sin tener que pedir nada a nadie”. Schwartz explica que el mecanismo funcionó, porque no pidieron

RECUADRO 5

“LES PROPUSIMOS UN NEGOCIO: FINANCIAR A SU PROPIO MUNICIPIO CON FONDOS PRIVADOS PERO CON UN FIDEICOMISO DE GARANTÍA Y UNA TASA COMPETITIVA”

Fernando Schwartz,
subgerente del Mercado
de Capitales
y Cofinanciamiento
Banco de Inversión y Comercio
Exterior

“El intendente necesitaba dinero para un proyecto de agua, cloacas y cuneta mejorada. Querían un financiamiento alternativo (no del sistema público ni bancario). Entonces, acudimos al mercado de capitales. El sector privado no iba a poner dinero en el público,



menos en un municipio tan chico que ni se conoce. Había una lista de 30 personas con fortaleza económica de la región. Junto con el intendente (alcalde), les convocamos en forma individual para venderles el proyecto. Llegaban el padre, el hijo y el abuelo. Suponían que algo les íbamos a pedir, pero en realidad les íbamos a proponer un negocio: financiar a su propio municipio con fondos privados, pero con un fideicomiso de garantía y una tasa competitiva en el mercado. Era un producto atractivo en tasa y plazo. El fideicomiso provee la mayor de las garantías y transparencia. Entonces, te respetan y nosotros logramos el apoyo.

El beneficio para los inversionistas era: una tasa anual de 12% pagada con cupones trimestrales; una amortización de capital de 20% a los dos años, de 30% a los tres años y de 50% restante a los cuatro años; y con una exención del pago de impuesto a las ganancias sobre los intereses devengados. Si comparamos con la tasa que pagan los bancos o los alquileres (alrededor de 8% anual) sin ninguna exención, nuestra propuesta era muy interesante. Inicialmente, se pensó que la obra se haría en cuatro años, pero se puede hacer en ocho

meses y pagarla en cuatro años para diluir los costos y utilizar la obra antes.

El intendente pidió que estructurásemos el instrumento más creíble y confiable para los inversionistas. La máxima expresión es un título de deuda con oferta pública, cotizado en el mercado de capitales, garantizado por un fideicomiso público y administrado por un fiduciario financiero. Además, vía mercado de capitales, se obtienen beneficios impositivos para los inversores y la posibilidad de generar un mercado secundario. El repago: hasta con una quinta parte de los flujos que recauda el municipio, se hace un puente y se deposita cada mes directamente en un fiduciario financiero (un banco que administra ese dinero en favor de los tenedores de los títulos de deuda).

Los retos: el emisor era del sector público, con la escasa credibilidad que ello conlleva; la emisión era en pesos; el plazo de devolución dilatado en cuatro años de forma escalonada con una tasa de interés fija de 12% anual. Era prácticamente imposible colocar la deuda en Córdoba o Buenos Aires. Sugerí al intendente hacer una colocación local, con inversionistas que conocieran al futuro deudor y confiaran en su capacidad de pago. Así, colocamos 95% de la deuda entre empresarios de la más variada gama, cooperativas y ciudadanos; todos de la zona. Paralelamente a la estructuración de la emisión de deuda, el municipio debe trabajar en los pliegos de licitaciones y demás menesteres para optimizar el dinero”.

dinero al sector privado, sino que le propusieron un negocio (Recuadro 5). “El financiamiento se obtiene de los vecinos de la ciudad, a quienes se les propone un negocio y se llevan el premio (la tasa); la obra se licita entre las empresas de la ciudad; se compran los materiales a empresarios locales. La obra queda en la ciudad y de forma directa o indirecta beneficia a todos”, afirma el experto.

MÉXICO el éxito del anticipo condicionado de recursos

El caso mexicano merece especial atención, pues su estrategia es muy completa en lo político, lo técnico y lo económico.

“El producto estrella de Banobras, como banca de desarrollo, es el programa de financiamiento para municipios, Banobras-FAIS”, dice **Armando Jarque**, subdirector de Financiamiento a Entidades Federativas y Municipios del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos de México (Banobras). Agrega que este no es el producto más rentable, pues solo se recupera el capital, pero el banco tiene otros productos que sí son rentables.

“Un municipio se transforma con proyectos”, Jarque

“Aquel municipio que se dedica solo a administrar (llegar al cargo, recibir los recursos del Gobierno federal,

pagar la luz, el teléfono, la nómina y otros rubros administrativos) no aporta al desarrollo”, dice el experto. Banobras busca que cada municipio de México (cerca de 2.500) tenga un proyecto. Según Jarque, eso rompería el círculo vicioso, en el cual las administraciones municipales llegan, administran, no desarrollan proyectos y se van (Recuadro 3). Sostiene que, si la comunidad sabe que la administración municipal está para desarrollar proyectos, en período de elecciones, los va a demandar y luego a exigir. Pero para ejecutarlos, se necesita financiamiento.

¿En qué entorno se lanzó el programa? En México, las administraciones

municipales se eligen cada tres años, por lo cual, un crédito a un plazo mayor es riesgoso. Por otro lado, “el financiamiento de Banobras y de la banca comercial se concentra en los municipios más desarrollados, descuidando los menos desarrollados, de los cuales 80% están desatendidos. Banobras atiende a 19% de esos municipios y la banca comercial atiende a 1%”, dice Jarque. Agrega que, en México, alrededor de 48% de los municipios que financia la banca comercial son calificados, mientras que 95% de municipios atendidos por Banobras no cumplen con esta característica.

Más allá de eso, algunos municipios (en especial pequeños) no quieren tomar financiamiento, aunque Banobras lo ofrezca. Según Jarque, el problema de fondo no es la tasa de interés (en México, esta ha bajado de niveles de 50% en 1995 a menos de 10% desde 2005), sino que los municipios no tienen cultura crediticia: “nunca se han endeudado, no saben cómo, hay municipios donde no hay sucursales bancarias y, por eso, el representante municipal cree que no puede pagar el crédito”, dice. Agrega que también hay un problema político: para que el municipio pida un crédito requiere la autorización del cabildo y del congreso estadual. Si el legislativo del estado (provincia) está conformado por una mayoría de la oposición, conseguir esa autorización es difícil.

Paso a paso, ¿qué hizo Banobras?

Banobras decidió combinar la asesoría a municipios con un crédito en forma de anticipo de hasta 25% del total de los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS). Los recursos se entregan de acuerdo al plan de inversiones del municipio. El Recuadro 4 ilustra la estrategia de Banobras. Dependiendo del costo de la obra, Banobras puede financiarla por completo o puede financiar una parte y el resto proviene de otras fuentes (Gobierno federal, Gobierno estadual u ONG). Los recur-

sos son amortizados un mes antes de concluir la administración municipal. En su estrategia, Banobras se preocupó de resolver las limitaciones técnicas, políticas y administrativas paso a paso.

1. Decreto global en cada Congreso estadual: Banobras logró la autorización de líneas de crédito para todos los municipios.

2. Creación de un fideicomiso: los recursos de la Tesorería de la Nación pasan directamente a ese fideicomiso. Banobras libera al Estado el remanente de recursos para que los distribuya a los municipios que no se adhieran al esquema.

3. Programa de capacitación y asesoría a los municipios, para que una vez que reciban el dinero sepan qué hacer con él (*Cuadro*). Solo los municipios con proyectos pueden acceder al crédito.

CUADRO

Banobras:	
Capacitación diferenciada al personal del municipio	
Funcionario	Tema de capacitación
Presidentes municipales	Gestión municipal
Tesoreros	Manejo de finanzas del municipio
Encargados de obras públicas	Desarrollo de proyectos

FUENTE: BANOBRAS.

4. Crédito en forma de un anticipo de hasta 25% del total de los recursos provenientes del FAIS por tres años.

5. Verificación del uso del crédito: “Las administraciones municipales tienen que destinar los recursos para el proyecto previamente aprobado y deben terminar las obras; de lo contrario tienen que financiarlas con recursos propios. Si no cumplen, Banobras vence el crédito anticipadamente y el municipio tiene la amenaza de quedarse sin ingresos”, precisa Jarque.

Banobras lanzó un proyecto piloto de un crédito de un año en el estado de Michoacán y luego lo extendió a otros municipios interesados.

¿Por qué un crédito en forma de anticipo?

El recurso federal está amparado por la Ley de Coordinación Fiscal, que impide que el representante municipal use

ese dinero para gastos personales y, a la vez, le obliga a utilizarlos. Jarque explica que, normalmente, el Gobierno federal transfiere esos recursos poco a poco, lo que impide potenciar la administración municipal, utilizándolos para un proyecto de infraestructura más grande. Jarque sostiene que el anticipo de recursos es conveniente porque:

1. Hace el crédito un recurso renovable: la actual administración toma el crédito, lo invierte, desarrolla el proyecto y lo paga dentro de su administración municipal;

2. Da prisa a los gobernantes municipales, porque saben que a medida que pasa el tiempo, el crédito va disminuyendo (solo se le presta 25% de lo que queda);

3. Políticamente es muy vendible: no pueden dejar endeudado al municipio porque no se hipoteca nada. El municipio toma el crédito, hace su proyecto y lo paga antes de irse.

Banobras se asegura de que cada administración realice proyectos enmarcados en un plan de largo plazo. Por eso, para dar el anticipo de recursos, exige a cada administración elaborar un proyecto distinto al de la administración anterior.

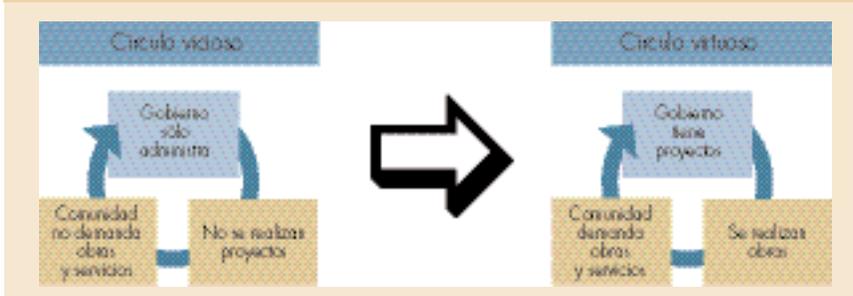
En cuanto a los resultados obtenidos, según Jarque ninguno de esos créditos cae en cartera vencida. Además, el monto de este programa superó al programa tradicional de Banobras y el número de municipios atendidos pasó de 116 a 254. “El programa tuvo gran éxito en el estado de Chiapas, donde la cobertura de atención a municipios pasó de 38% en 2006 a 84% en 2009”, afirma el experto (*Gráfico 2*). De los 118 municipios de Chiapas, 56 adquirieron por primera vez un crédito para infraestructura básica. “Ahora sí, la actividad crediticia se parece más a la de un banco de desarrollo”, concluye Jarque.

Un vistazo a las prácticas exitosas

Los expertos de los países consultados coinciden en dejar atrás los sistemas

RECUADRO 3

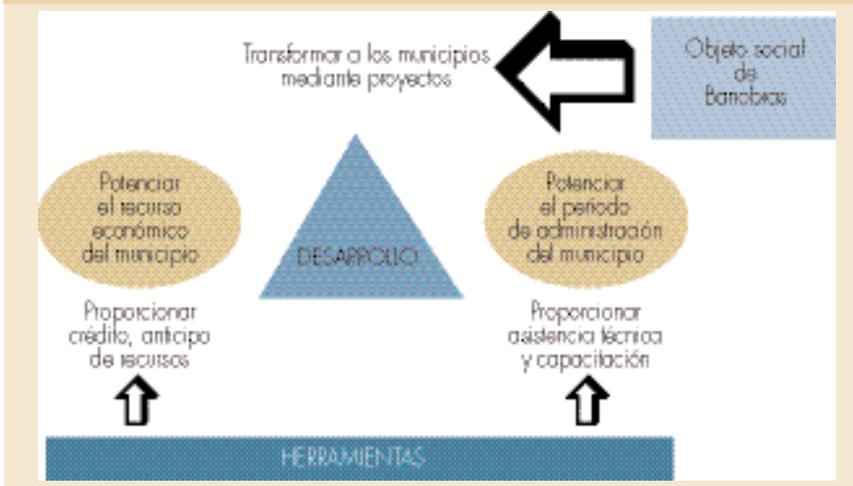
UN MUNICIPIO SE TRANSFORMA CON EL DESARROLLO DE PROYECTOS



FUENTE: PRESENTACIÓN DE A. JARQUE, BANOBRAS, MARZO 2010.

RECUADRO 4

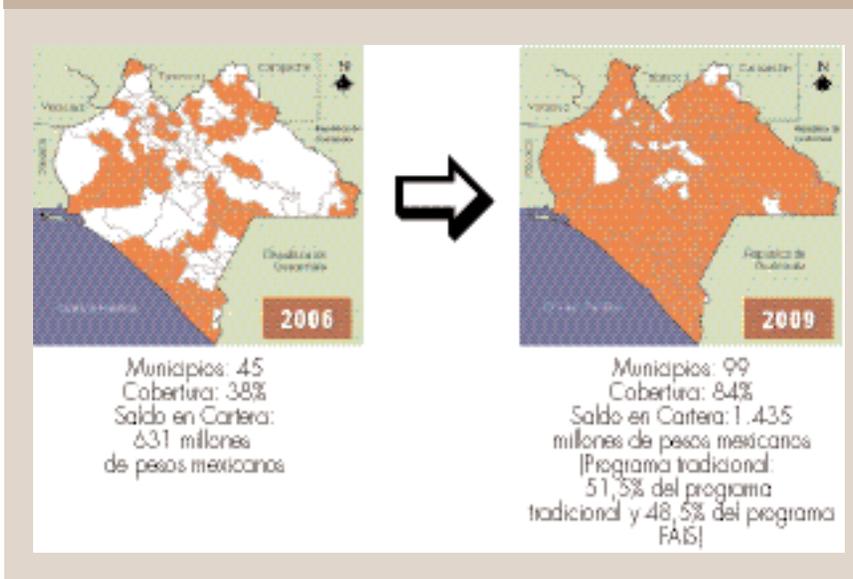
LA ESTRATEGIA DE BANOBRAS: CAPACITACIÓN Y ANTICIPO DE RECURSOS



FUENTE: PRESENTACIÓN DE A. JARQUE, BANOBRAS, MARZO 2010.

GRÁFICO 2

EL ÉXITO DEL PROGRAMA BANOBRAS-FAIS EN EL ESTADO DE CHIAPAS



FUENTE: PRESENTACIÓN DE A. JARQUE, BANOBRAS, MARZO 2010.

tradicionales de financiamiento municipal (transferencias y préstamos a los municipios influyentes). Aquí, sus prácticas más exitosas para ello.

- Es fundamental priorizar los proyectos de inversión del país y de cada localidad.
- La función de un municipio no es administrarlo, sino generar desarrollo a través de proyectos (México).
- Para garantizar el buen uso de los recursos, la entrega de créditos debe estar acompañada de asesoría (Ecuador, México).
- Seguridad de repago: el gobierno municipal no acude al banco a pagar las cuotas del crédito, sino que se le descuenta automáticamente de su cuenta en el Banco Central (Ecuador) o mediante un puente operado por un fideicomiso de garantía (Argentina).
- Para que la sinergia público-privada funcione, tiene que haber reglas claras, garantías suficientes y beneficios económicos para ambos sectores (Argentina).
- El verdadero campo de acción de un banco de desarrollo son los municipios pequeños y/o marginados, pero eso no quiere decir que el banco no deba diversificar su cartera de créditos (México).
- Los mecanismos de rendición de cuentas del municipio hacia la ciudadanía y hacia el financista del proyecto son fundamentales: facilitan la evaluación *ex post* del proyecto y, en el tiempo, acostumbra a los votantes a exigir proyectos a las autoridades (México).
- La participación ciudadana da poder a los beneficiarios del proyecto y brinda a este una mayor viabilidad política (Ecuador).
- Alternar el tipo de proyectos que financia el banco a cada administración municipal (un año financiar un proyecto de agua potable, otro año uno de pavimentación, otro de relleno sanitario) dinamiza el proceso de desarrollo (México).