O/N.311.1
T29t

40702

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL

Tercerización y privatización de actividades del estado Provincial de Mendoza

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

MENDOZA

O/N 311.1
T29t

1997/98
N 310
N 320

PRIMER INFORME PARCIAL

CONSULTOR: LIC. ALEJANDRO TRAPE

FECHA: 24/09/97

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL
Tercerización y privatización de actividades del estado Provincial de Mendoza

PRIMER INFORME PARCIAL DE ACTIVIDADES

24/7/97 al 24/9/97

Lic. ALEJANDRO TRAPE

El presente informe se refiere a las actividades desarrolladas en el lapso que va del 24 de julio al 24 de setiembre de 1997, en el marco del PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL por quien suscribe.

Las tareas realizadas han estado referidas a:

- ANALISIS CRITICO DEL PROYECTO DE LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PUBLICO (PROVINCIA DE MENDOZA).

- PROCESO DE CONCESION DEL ZOOLOGICO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.

- PROCESO DE CONCESION DEL HOTEL PLAZA DE MENDOZA.

- SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA IMPRENTA OFICIAL.

- REINGENIERIA DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA, COORDINACION Y ASISTENCIA TECNICA (SIPCAT).

- SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA DIRECCION DE TRANSPORTE.

1. ANÁLISIS CRITICO DEL PROYECTO DE LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PUBLICO (PROVINCIA DE MENDOZA)

Se realizó la lectura detallada del proyecto de referencia, como paso previo a que el mismo fuera objeto de discusión parlamentaria. A continuación se hace referencia en forma de resumen a las principales sugerencias y comentarios que surgieron de tal estudio, los cuales fueron discutidos con los funcionarios correspondientes.

A- CONSIDERACIONES DE TIPO GENERAL

* Así como en la Ley Nacional 24.156 está previsto el **sistema de control externo**, a través de la Auditoría General de la Nación, debería preverse también en la Provincia. No es de nuestro conocimiento la existencia de alguna ley provincial relacionada a este tema.

* Es conveniente que el gobierno presente adjunto al presupuesto, un **Flujo de Fondos Proyectado** que incluya todas las fuentes y los usos de fondos (corrientes y de capital), de manera de obtener una visión global y proyectada del movimiento completo de recursos y gastos del gobierno y poder determinar las implicancias financieras de las acciones actuales hacia el futuro.

Esto es particularmente importante en el caso de las inversiones, cuyos costos adicionales a menudo no se toman en cuenta. Por ejemplo, además de lo exigido en el artículo 15, en cada crédito para contratar obras o adquirir bienes y servicios, debería informarse acerca de las futuras erogaciones corrientes y de capital que se derivan de ese proyecto. Por ejemplo, si se prevé comprar computadoras, deberá preverse el gasto corriente asociado (insumos, mantenimiento, reposiciones, etc.)

B- COMENTARIOS AL TITULO II (SISTEMA PRESUPUESTARIO)

* Sería muy útil que el presupuesto informara respecto de la distribución geográfica del gasto (corriente y de capital) y del origen geográfico de los recursos.

* También sería conveniente contar con una evaluación del impacto distributivo (por zonas geográficas y por estratos sociales), que acompañara a la Ley de Presupuesto.

* Creemos conveniente que existiera una instancia de **control y aprobación de la ejecución presupuestaria** por parte del Poder Legislativo, antes de que esta sea elevada al Tribunal de Cuentas.

* En los casos en que se produjeran **cambios de partidas** presupuestarias, sería necesario que el funcionario que las autoriza, las explique y fundamente, con la debida antelación, frente a la Comisión de Presupuesto de la Legislatura. Esto serviría para evitar o justificar debidamente las discrepancias entre lo que se presupuestó y lo que se ejecuta.

* En cuanto a la presentación del Presupuesto, la Ley Nacional exige "...cuadros agregados, que permitirán una visión global del presupuesto y sus principales resultados". Esta exigencia, a pesar de ser plenamente justificada, no figura en la Sección 1, referida a la estructura de la Ley de Presupuesto General de la Provincia.

* Acerca del contenido mínimo del proyecto de ley de presupuesto (art. 25), no se ha considerado, como lo hace la Ley Nacional, la posibilidad de incluir información sobre "créditos presupuestarios asignados a cada uno de los proyectos de inversión que se prevén ejecutar".

* En el artículo 39 se establece que el Poder Ejecutivo puede autorizar en forma especial para gastar en razón del cumplimiento de sentencias judiciales firmes. Sería importante que en el presupuesto se incorporase, en un anexo, información relativa a los juicios pendientes en los que el Estado es parte, el estado en que se encuentran y los montos involucrados.

* En cuanto a la **fecha de presentación** del presupuesto (art. 26), en el proyecto de ley no hay plazo alguno establecido. En consecuencia nos parece adecuado fijar una fecha máxima para la presentación y un tiempo mínimo de tratamiento legislativo, que limite la posibilidad de que las eventuales prórrogas a la primera impidan un correcto tratamiento en la Legislatura. Un plazo mínimo razonable para el tratamiento legislativo puede ser de 60 días, de manera que el proyecto de ley de presupuesto debería presentarse, como máximo en octubre.

* Art. 28: reemplazar "Poder Ejecutivo Nacional" por "Poder Ejecutivo Provincial".

C- COMENTARIOS AL TITULO III (SISTEMA CRÉDITO PUBLICO)

* Sería necesario informar acerca de los avales y garantías otorgados por el Estado, ya que estos, si bien no son erogaciones efectivas, pueden constituirse en pagos que deban enfrentarse. Este es el concepto de "deuda indirecta", expresado en la Ley Nacional, art.58.

* Es conveniente incorporar en la Ley de Presupuesto General un apartado indicando, además de lo señalado en el art. 58 sobre requerimientos mínimos de información sobre las operaciones de crédito público autorizadas, el detalle de todas las erogaciones de capital con:

. su fuente de financiamiento,
. su justificación socio-económica (podría instrumentarse por ejemplo a través de un informe del Sistema de Inversión respecto de esos proyectos) y
.el impacto financiero derivado de su ejecución (amortizaciones e intereses de préstamos y gastos operativos adicionales que afectarán ejercicios presupuestarios futuros).

D- COMENTARIOS AL TITULO VI (SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

* La ley Nacional establece, en el art. 103, que "El modelo de control interno debe abarcar (entre otras cosas) la evaluación de programas, proyectos y operaciones...". Esto no ha sido considerado en la propuesta de ley para Mendoza. Sería conveniente incorporarlo pues es una función importante para la Dirección de Control Interno y que, para proyectos de inversión, debería coordinarse con el Área de Seguimiento de Proyectos del SIPCAT.

* Art. 101, inciso b: se menciona al "órgano externo de control", siendo que en este proyecto de Ley Provincial no está previsto.

E- COMENTARIOS AL TITULO VII (SISTEMA DE CONTRATACIONES)

* Respecto de los montos, los topes pueden resultar inadecuados a medida que pase el tiempo o bien para organismos de menor envergadura (tales como Municipios).

* Con respecto a lo que se expresa en el art. 115, debería imponerse al Estado la obligación de dar a conocer públicamente los precios de compra efectivos, a través de una lista oficial, que se actualice en forma permanente. Esto ayudará al sistema de control interno, de manera de dar publicidad, transparencia y eficiencia al proceso de contrataciones (ver principios básicos del sistema en art. 109).

* En cuanto a las excepciones, que habilitan la contratación directa (art. 111), algunas resultan de dudosa razonabilidad, que a nuestro criterio deberían excluirse:

. (8) Notoria escasez (no hay criterio para definir claramente esta situación y lo que importa es la urgencia)
. (15) Publicidad oficial
. (17) Locaciones de servicios profesionales menores a $2000 por mes. Un contrato de 24 meses a $1900 supera el monto de $25.000 establecido en el inciso a.
. (19) Contrataciones para colocar títulos o bonos en el exterior.

* También en cuanto a las excepciones, que habilitan la contratación directa (art. 111), algunas merecen una discusión mayor:

. (3) No es claro qué puede entenderse como oferta "admisible" o "conveniente". Puede dar espacio a la discrecionalidad.

* Finalmente en cuanto a las excepciones, que habilitan la contratación directa (art. 111), no se comprende el punto 12, referido a productos perecederos y destinados al fomento económico o satisfacción de necesidades sanitarias.

2. PROCESO DE CONCESIÓN DEL ZOOLÓGICO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

La provincia ha iniciado este proceso recientemente. Para la discusión de los diferentes aspectos involucrados en el mismo, se ha conformado un grupo de trabajo del cual participan funcionarios del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas (Ctdor. Pablo Blas y Dr. Santiago Ruiz), el director del zoológico (Ing. Virgilio Roig), el lic. Jorge Casado, a cargo de los aspectos administrativos y quien suscribe.

Durante el lapso que abarca el presente informe se han mantenido reuniones informativas del grupo de trabajo y también conversaciones con personas que participaron en la privatización del zoológico de la Capital Federal, que fueron convocadas a nuestra Provincia a efectos de relatar dicha experiencia y aportar la asistencia necesaria.

En estas reuniones se han planteado las principales líneas de trabajo a seguir y los plazos de ejecución del proceso. Ha quedado a cargo de quien suscribe el desarrollo de los aspectos económico-financieros del proceso, en busca de determinar el valor de canon a cobrar al futuro concesionario de manera de que pueda desarrollar su actividad normalmente y que el Estado Provincial no se vea perjudicado.

Los objetivos de la actual gestión, que serán los que se extiendan al concesionario a través del diseño de un adecuado marco regulatorio son acordes a las modernas concepciones de los zoológicos en el mundo, es decir, exceden lo simplemente recreativo para ingresar de lleno en el campo de la investigación, banco de genes y protección de especies autóctonas y en peligro.

A- ANTECEDENTES

En la actualidad, el proyecto de ley de concesión del zoológico provincial ha pasado por la Cámara de Diputados en la Legislatura Provincial y ha llegado a la Cámara de Senadores.

Allí se han formulado algunas observaciones que han llevado al Estado Provincial a promover un replanteo global del proceso, que es precisamente el que se está desarrollando.

B- SITUACIÓN ACTUAL

A fin de desarrollar los estudios económicos, quien suscribe ha recibido de los funcionarios a cargo del proceso el proyecto de ley con las modificaciones introducidas en el Senado Provincial, el presupuesto de funcionamiento del zoológico y un completo panorama de los objetivos futuros y del esquema de concesión que se ha previsto (que incluye aspectos arquitectónicos y paisajísticos, desarrollo de los aspectos educativo y científico, aportes económicos, técnicos y culturales de la comunidad y gerenciamiento mixto).

En una primera aproximación al estudio económico se ha elevado al lic. Jorge Casado un pedido de información consistente en:

- Definición de la forma jurídica de la concesión y el lapso de duración de la misma.

- Obras que van a exigirse al concesionario. Montos y cronograma previsto.

- Concesiones o similares que hay dentro del zoológico. Fecha de vencimiento de cada una. Canon que pagan. Indicar si se han tomado decisiones respecto a su futuro.

- Restricciones para que se instalen otras actividades, tales como juegos, locales de venta de artículos varios, kioscos, algún tipo de espectáculo al aire libre, etc.

- Información referente a otros zoológicos de similar envergadura o importancia en provincias o países cercanos.

- Detalle del personal, con sus remuneraciones, cargas sociales y otros. ¿Es mucho personal, comparado con otros zoológicos de similar envergadura?

- Venta de entradas por mes, para los últimos tres años. ¿Se efectúan descuentos? ¿A quiénes?

A partir de esta información se comenzará a confeccionar un flujo de fondos proyectado para el concesionario, simulando el funcionamiento de su actividad, de manera de poder luego estimar un "canon de equilibrio" que le permita desenvolverse en forma satisfactoria. Concomitantemente se estimará el impacto fiscal de la concesión.

3. PROCESO DE CONCESIÓN DEL HOTEL PLAZA DE MENDOZA

Se participó, conjuntamente con la Lic. Claudia Botteon en la revisión de la fórmula polinómica propuesta para la evaluación de las ofertas.

A- FORMULA PROPUESTA ORIGINALMENTE

En este caso se trabajó sobre una primera propuesta realizada por el Lic. Eduardo Russo (Ministerio de Hacienda). Esta fórmula contenía cuatro variables fundamentales, con diferente peso relativo:

- los metros cuadrados a construir,
- el tiempo de realización de las obras,
- el canon a pagar por el concesionario como un monto fijo y
- el canon a pagar por el concesionario como porcentaje de sus ingresos.

Se analizaron dos versiones, que ponderaban cada item en forma diferente:

* *PRIMERA VERSIÓN*

$$40 \times (1/ti) + 30 \times (mo/MAXTM) + 15 \times (co/MAXCM) + 15 \times (fo/MAXFO)$$

en la cual:

ti: tiempo propuesto por cada oferente
mo: metros cuadrados a construir por cada oferente
MAXTM: metros cuadrados a construir por el oferente que propone la mayor cantidad
co: canon fijo ofrecido por cada oferente
MAXCM: canon fijo ofrecido por el oferente que propone el mayor monto
fo: canon variable ofrecido por cada oferente
MAXFO: canon variable ofrecido por el oferente que propone el mayor porcentaje

Se trabajó suponiendo un techo de 28.000 m2 para **mo**, un piso de $10.400.000 para **co** y un piso de 10% para **fo**.

* *SEGUNDA VERSIÓN*

$$50 \times (1/ti) + 30 \times (mo/MAXTM) + 10 \times (co/MAXCM) + 10 \times (fo/MAXFO)$$

en la cual:

ti: tiempo propuesto por cada oferente
mo: metros cuadrados a construir por cada oferente
MAXTM: metros cuadrados a construir por el oferente que propone la mayor cantidad
co: canon fijo ofrecido por cada oferente
MAXCM: canon fijo ofrecido por el oferente que propone el mayor monto
fo: canon variable ofrecido por cada oferente
MAXFO: canon variable ofrecido por el oferente que propone el mayor porcentaje

Como en la versión anterior, se trabajó suponiendo un techo de 28.000 m2 para **mo**, un piso de $10.400.000 para **co** y un piso de 10% para **fo**.

B- OBSERVACIONES REALIZADAS

Del análisis de ambas versiones surgieron algunas observaciones y sugerencias que se discutieron con los funcionarios del Ministerio de Hacienda y de la Secretaría General de la Gobernación.

Las mismas se resumen a continuación:

- Las ponderaciones utilizadas son absolutamente arbitrarias. Se efectuaron simulaciones matemáticas que revelaron que al cambiarlas, dependiendo de las propuestas, podía cambiar el ordenamiento resultante.

- Con respecto al tiempo, es conveniente ponerlo en meses. Para ser coherente con la metodología sería conveniente reemplazar el factor (1/ti) por el siguiente: (TMAX/ti)

- No tiene sentido colocarle un piso al canon, tanto fijo como variable. Incluso sería conveniente analizar la posibilidad de eliminar el fijo, que puede dejar descolocado al concesionario o al Estado, según la evolución posterior del negocio.

- Luego de discutirlo intensamente, se propuso simplificar el índice, presentando el siguiente:

$$INDICE = (Tmax/ti) + (cvi/CVMax)$$

donde el tiempo a proponer (ti) no pueda superar los 18 meses y el cargo variable (cvi) no tiene piso ni techo.

4. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA IMPRENTA OFICIAL

Durante el lapso que se informa se continuó con el seguimiento de este proceso, el cual comenzara en febrero de 1996 y culminara transfiriendo los activos y firmando el contrato de tercerización en agosto de ese año.

En este caso se planteó el problema de la necesidad de renegociar el valor de la hoja de Boletín Oficial, reduciéndolo. La iniciativa partió del Gobiemo Provincial, basada en el alto costo que hoy se enfrenta y fue transmitida a los tercerizados.

Para resolver este problema se mantuvieron reuniones con los tercerizados (Sres. Carpio, Naranjo y Sra. Guelí) en las cuales se tomó conocimiento de la situación y se planteó la necesidad de encontrar un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Se solicitó a los tercerizados una estructura de costos e ingresos que permita construir los respectivos flujos de manera de evaluar la posibilidad de reducir el precio del boletín (que hoy representa más del 70% de los ingresos del emprendimiento), sin incurrir en situaciones financieras comprometidas para la nueva imprenta.

A la fecha, esta estructura de costos se encuentra en proceso de reconstrucción (ya que los tercerizados aún no cuentan con un sistema de costeo a tiempo real ni similar). Por tal motivo, las conclusiones dependen de obtener esos datos en forma definitiva.

Paralelamente se ha ido desarrollando un modelo simple de flujos financieros que permita analizar escenarios alternativos para los tercerizados en los cuales se "juegue" con dos variables básicas: precio de la hoja de boletín y años de concesión exclusiva para su elaboración.

La idea es proponer alternativas al gobierno que impliquen reducir una y aumentar otra, de manera de mantener a la empresa funcionando normalmente.

5. REINGENIERIA DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA, COORDINACION Y ASISTENCIA TECNICA (SIPCAT)

Se participó en reuniones de trabajo conjuntamente con las lic. Claudia Botteon y Silvia Jardel, el Lic. Gustavo Pérez Olivera y el Ing. Marcos Zandomeni, a fin de rediseñar conceptualmente el SISTEMA DE INVERSION PUBLICA, COORDINACION Y ASISTENCIA TECNICA (SIPCAT).

En tales reuniones se hizo una reseña de la experiencia recogida durante los años 1991 a 1995 en el SIPCAT, su estructura y funcionamiento y los problemas que se enfrentaron en esa etapa. Por otra parte se colaboró en el diseño conceptual óptimo de un sistema de inversión y en los pasos que deberían darse para llegar a constituirlo y ponerlo en funcionamiento.

Se establecieron los objetivos finales e intermedios, se establecieron metas temporales y se detallaron las actividades a realizar, las cuales comprenderían básicamente:

- la recopilación y sistematización de la información relativa a proyectos,
- la elaboración conceptual de indicadores socioeconómicos para la Provincia,
- la recopilación y sistematización de la información relativa a esos indicadores,
- las actividades de capacitación y
- el desarrollo de metodologías específicas (sectoriales) de evaluación.

Al mismo tiempo se desarrolló un cronograma de realización de las actividades, para una primera etapa, definida entre agosto y diciembre de 1997.

6- SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA DIRECCION DE TRANSPORTE

Se está realizando la evaluación ex-post de este proceso de tercerización. Para ello se mantuvieron reuniones informativas con el Dr. Ianizotto (asesor del Ministerio de Obras y Servicios Públicos) y con el Dr. Asencio (director de la Dirección de Transporte). Asimismo se dio lectura al expediente de tercerización.

Se mantuvieron reuniones informativas con el contador Randich, que se encuentra dentro de uno de los grupos tercerizados y que expuso los problemas de implementación que han enfrentado y cómo estos han derivado en problemas de índole financiera.

En la actualidad se encuentra en proceso un informe de evaluación en donde se hace referencia a los problemas actuales y potenciales de los emprendimientos resultantes de la tercerización y se sugieren alternativas de solución. Este informe está elaborando en forma conjunta con la lic. Claudia Botteon, quien se encuentra trabajando dentro del mismo Programa.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL

Tercerización y privatización de actividades del estado Provincial de Mendoza

MENDOZA

SEGUNDO INFORME PARCIAL

CONSULTOR: LIC. ALEJANDRO TRAPE

FECHA: 24/11/97

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL
Tercerización y privatización de actividades del estado Provincial de Mendoza

SEGUNDO INFORME PARCIAL DE ACTIVIDADES

24/9/97 al 23/11/97

Lic. ALEJANDRO TRAPE

El presente informe se refiere a las actividades desarrolladas en el lapso que va del 24 de setiembre al 23 de noviembre de 1997, en el marco del PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL por quien suscribe.

Las tareas realizadas han estado referidas a:

- PROCESO DE CONCESION DEL ZOOLOGICO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.

- PROCESO DE CONCESION DEL HOTEL PLAZA DE MENDOZA.

- SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA IMPRENTA OFICIAL.

- SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DEL I.T.I.E.M.

- REFORMULACION DEL PLAN DE ACCION FINANCIERA DE LA PROVINCIA, PARA SER DECLARADA "PROVINCIA ELEGIBLE" EN EL PROGRAMA DE SANEAMIENTO FINANCIERO Y DESARROLLO ECONOMICO DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS II.

- ANALISIS DE ÍNDOLE ECONÓMICO-FINANCIERA DEL EMPRENDIMIENTO PRIVADO A FORMARSE CON MOTIVO DE LA CONCESIÓN DEL DIQUE POTRERILLOS

1. PROCESO DE CONCESIÓN DEL ZOOLÓGICO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Para la discusión de los diferentes aspectos involucrados en este proceso, se ha conformado un grupo de trabajo del cual participan funcionarios del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas (Ctdor. Pablo Blas y Dr. Santiago Ruiz), el director del zoológico (Ing. Virgilio Roig), el lic. Jorge Casado, a cargo de los aspectos administrativos y quien suscribe.

Durante el lapso que abarca el presente informe se han mantenido reuniones del grupo de trabajo enlas cuales se ha ido clarificando la estrategia de concesión, ya que en un comienzo existína una cantidad de aspectos pendientes de definición (plazo de concesión, situación de los concesionarios internos, plan de obras exigible, etc.).

La tarea de quien suscribe, es decir, el desarrollo de los aspectos económico-financieros del proceso, en busca de determinar el valor de canon a cobrar al futuro concesionario de manera de que pueda desarrollar su actividad normalmente y que el Estado Provincial no se vea perjudicado, aún se encuentra pendiente de realización, hasta tanto no se complete alguna información relevante. En este sentido se ha solicitado información al zoo de San Pablo, el cual se estima de similares características al de Mendoza.

Los objetivos de la actual gestión, que serán los que se extiendan al concesionario a través del diseño de un adecuado marco regulatorio son acordes a las modernas concepciones de los zoológicos en el mundo, es decir, exceden lo simplemente recreativo para ingresar de lleno en el campo de la investigación, banco de genes y protección de especies autóctonas y en peligro.

En la actualidad, el proyecto de ley de concesión del zoológico provincial ha pasado por la Cámara de Diputados en la Legislatura Provincial y ha llegado a la Cámara de Senadores. Allí se han formulado observaciones que han llevado al Estado Provincial a promover un replanteo global del proceso, que es precisamente el que se está desarrollando.

Se espera tener antes de fin de año este análisis económico-financiero terminado, de manera de contar con una herramienta útil para la toma de la decisión al respecto.

2. PROCESO DE CONCESIÓN DEL HOTEL PLAZA DE MENDOZA

Se participó, conjuntamente con la Lic. Claudia Botteon en la revisión de la fórmula polinómica propuesta para la evaluación de las ofertas.

A- FORMULA PROPUESTA ORIGINALMENTE

En este caso se trabajó sobre una primera propuesta realizada por el Lic. Eduardo Russo (Ministerio de Hacienda). Esta fórmula contenía cuatro variables fundamentales, con diferente peso relativo:

- los metros cuadrados a construir,
- el tiempo de realización de las obras,
- el canon a pagar por el concesionario como un monto fijo y
- el canon a pagar por el concesionario como porcentaje de sus ingresos.

Se analizaron dos versiones, que ponderaban cada item en forma diferente:

* *PRIMERA VERSIÓN*

$$40 \times (1/ti) + 30 \times (mo/MAXTM) + 15 \times (co/MAXCM) + 15 \times (fo/MAXFO)$$

en la cual:

ti: tiempo propuesto por cada oferente
mo: metros cuadrados a construir por cada oferente
MAXTM: metros cuadrados a construir por el oferente que propone la mayor cantidad
co: canon fijo ofrecido por cada oferente
MAXCM: canon fijo ofrecido por el oferente que propone el mayor monto
fo: canon variable ofrecido por cada oferente
MAXFO: canon variable ofrecido por el oferente que propone el mayor porcentaje

Se trabajó suponiendo un techo de 28.000 m2 para **mo**, un piso de $10.400.000 para **co** y un piso de 10% para **fo**.

* *SEGUNDA VERSIÓN*

$$50 \times (1/ti) + 30 \times (mo/MAXTM) + 10 \times (co/MAXCM) + 10 \times (fo/MAXFO)$$

en la cual:

ti: tiempo propuesto por cada oferente
mo: metros cuadrados a construir por cada oferente
MAXTM: metros cuadrados a construir por el oferente que propone la mayor cantidad
co: canon fijo ofrecido por cada oferente
MAXCM: canon fijo ofrecido por el oferente que propone el mayor monto
fo: canon variable ofrecido por cada oferente
MAXFO: canon variable ofrecido por el oferente que propone el mayor porcentaje

Como en la versión anterior, se trabajó suponiendo un techo de 28.000 m2 para **mo**, un piso de $10.400.000 para **co** y un piso de 10% para **fo**.

B- OBSERVACIONES REALIZADAS

Del análisis de ambas versiones surgieron algunas observaciones y sugerencias que se discutieron con los funcionarios del Ministerio de Hacienda y de la Secretaría General de la Gobernación.

Las mismas se resumen a continuación:

- Las ponderaciones utilizadas son absolutamente arbitrarias. Se efectuaron simulaciones matemáticas que revelaron que al cambiarlas, dependiendo de las propuestas, podía cambiar el ordenamiento resultante.

- Con respecto al tiempo, es conveniente ponerlo en meses. Para ser coherente con la metodología sería conveniente reemplazar el factor (1/ti) por el siguiente: (TMAX/ti)

- No tiene sentido colocarle un piso al canon, tanto fijo como variable. Incluso sería conveniente analizar la posibilidad de eliminar el fijo, que puede dejar descolocado al concesionario o al Estado, según la evolución posterior del negocio.

- Luego de discutirlo intensamente, se propuso simplificar el índice, presentando el siguiente:

$$INDICE = (Tmax/ti) + (cvi/CVMax)$$

donde el tiempo a proponer (ti) no pueda superar los 18 meses y el cargo variable (cvi) no tiene piso ni techo.

3. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA IMPRENTA OFICIAL

Durante el lapso que se informa se continuó con el seguimiento de este proceso, el cual comenzara en febrero de 1996 y culminara transfiriendo los activos y firmando el contrato de tercerización en agosto de ese año.

Tal como se señaló en el Primer Informe Parcial, se ha planteado el problema de la necesidad de renegociar el valor de la hoja de Boletín Oficial, reduciéndolo. La iniciativa partió del Gobierno Provincial, basada en el alto costo que hoy se enfrenta y fue transmitida a los tercerizados. Para resolverlo se mantuvieron reuniones con los tercerizados, en las cuales se tomó conocimiento de la situación y se planteó la necesidad de encontrar un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Actualmente se trabaja conjuntamente con ellos en la definición precisa de una estructura de costos e ingresos que permita construir los respectivos flujos de manera de evaluar la posibilidad de reducir el precio del boletín (que hoy representa más del 70% de los ingresos del emprendimiento), sin incurrir en situaciones financieras comprometidas para la nueva imprenta.

Paralelamente ya se ha desarrollado un modelo simple de flujos financieros que permita analizar escenarios alternativos para los tercerizados en los cuales se "juegue" con dos variables básicas: precio de la hoja de boletín y años de concesión exclusiva para su elaboración. La idea es proponer alternativas al gobierno que impliquen reducir una y aumentar otra, de manera de mantener a la empresa funcionando normalmente.

4. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DEL I.T.I.E.M.

Dante el lapso que se informa se planteó la necesidad de evaluar la metodología utilizada por el I.T.I.E.M. para estimar el costo de sus estudios., ya que habáin existido algunas observaciones al respecto por parte del Fiscal de Estado.

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA UTILIZADA POR ITIEM

Esta metodología consiste en los siguientes pasos:

a) Los ensayos realizados por el Instituto se reunen de acuerdo a sus características, formando grupos de relativa homogeneidad. De esto surgen 26 grupos de ensayos diferentes, cada uno de los cuales se costea por separado.

b) En cada grupo, donde se reunen un determinado número de ensayos de similares características, se determinan cuantitativamente los elementos que conforman el **costo total**. Tales elementos son:

. **Mano de obra**: este rubro se divide en Universitarios, Técnicos y Ayudantes. En cada grupo de ensayos se ha estimado el número de horas/hombre a utilizar y se ha cuantificado en monto utilizando un valor promedio para la mano de obra por categoría.

. **Insumos**: estos figuran en cada planilla como valores, por lo cual no han podido ser chequeados en este informe en cuanto a su magnitud.

. **Gastos Generales**: se ha tomado un porcentaje de 66% de los dos rubros anteriores, en base a la experiencia en materia de gastos.

c) Una vez determinado el costo, se adiciona un 20% en concepto de beneficios y con ello se arriba a un **valor total o precio total**.

d) Por otra parte, en base a la planilla de "cantidad de m por ensayo", que proviene una definición al respecto realizada en 1983[1], se calcula el **total de m** para el grupo.

e) En función al valor total determinado en c) y al total de m determinado en d), se estima un "valor para el m" en cada grupo.

RESULTADOS

Aplicando esta metodología se obtiene, para cada grupo de ensayos, los resultados que se reflejan en la planilla adjunta.

---

[1]De las conversaciones mantenidas con las personas del Instituto se infiere que en aquel momento, atravesando períodos inflacionarios, se optó por definir para cada estudio una "cantidad de unidades m" y luego fijar un valor para la unidad m, que se fuera ajustando en base a algún índice inflacionario. De esta forma en cada período se definía el valor de m y con ello quedaban automáticamente determinados los valores de los ensayos.

Dentro de este esquema de razonamiento lo lógico sería que, para llegar a una "lista de precios", se determinara la cantidad de "m" para cada estudio y se multiplicara por el "Valor de m" del correspondiente grupo. *Sin embargo se observa que en la planilla de aranceles esto no se ha hecho siempre así, ya que en algunos casos se ha seguido ese camino, pero en otros se ha multiplicado la cantidad de "m" por un valor de 0,33 (supuestamente, un "valor de m promedio").*

Esto lleva a que la planilla de aranceles sea heterogénea y no exista una metodología uniforme para el cálculo del costo de cada ensayo.

COMENTARIOS REALIZADOS

Desde el punto de vista conceptual, la metodología utilizada por ITIEM merece algunas observaciones.

a) La determinación de los precios de los ensayos se apoya exclusivamente en los costos calculados por el Instituto. Dado que no se ha analizado la eficiencia de los procesos productivos (en términos económicos), los posibles excesos en costos, asociados a tardanzas en los tiempos, derroches de insumos, etc., no se observan ni corrigen sino que se trasladan en forma directa a los precios.

En este sentido, en el presente informe no se ha efectuado un "sondeo del mercado" que permita comparar los precios propuestos por ITIEM con los que cobran otros institutos por tareas similares en el país. Tal comparación podría brindar una idea de la eficiencia con la que se trabaja y de la posibilidad de pagar precios menores.

b) El comentario anterior es muy relevante cuando se analiza por separado el problema de los Gastos Generales. Estos han sido calculados en función de los costos actuales (que pueden o no reflejar eficiencia) y de ello resulta un porcentaje promedio de 66%.

Este porcentaje puede juzgarse como elevado y eso puede deberse a que se trata de costos fijos que se distribuyen en una producción relativamente baja.

c) El porcentaje de ganancias supuesto (20%) puede ser considerado aceptable en tanto se trate de "ganancias antes de impuestos". Se entiende entonces que lo es, ya que en los gastos generales no figuran explícitamente los impuestos.

d) Es confusa la forma como se estima el precio total de un grupo cualquiera, ya que se suman la mano de obra e insumos para la realización de una serie de ensayos. De la forma de calcular *se infiere* que la cuantifiación del personal e insumos necesarios es para la realización de *un ensayo de cada tipo.*

De ser así, no tiene mayor sentido la conformación de los grupos. ***Sería mucho más claro y sencillo trabajarlo ensayo por ensayo, determinando requerimiento de personal y de insumos, y luego imputando un % en concepto de gastos generales y otro en concepto de ganancia***.

3. RECOMENDACIONES

Dado lo particular de la metodología (conformación de grupos, determinación de "valor de m por grupo", etc.) y los diferentes criterios para estimar el costo de cada ensayo en la Planilla de Aranceles (unas veces se aplica el valor de m para el grupo y otras un promedio de 0,33), se recomienda estimar nuevamente los costos **de cada ensayo** de la siguiente forma:

- Determinar el requerimiento de mano de obra e insumos **por ensayo** (no por grupo de ensayos, aún cuando sean homogéneos o similares) y cuantificar el costo en base a precios unitarios.

- Incorporar un coeficiente que mida la incidencia de los Gastos Generales.

- Incorporar un componente de Ganancias.

Solamente de esta forma se presentará un panorama claro y fácilmente verificable y controlable por parte del Gobierno Provincial, tanto en su determinación como en sus posteriores ajustes si los hubiera.

De otra forma no se tendrá la certeza de que cada ensayo paga sus costos directos y contribuye a soportar los indirectos. Unos ensayos aparecerán subsidiando a otros y según la cantidad que se haga de cada uno, podrá incurrirse en un desfinanciamiento o en un sobrefinanciamiento de la actividad, con perjuicio para el Instituto o el Estado respectivamente.

La metodología señalada es sencilla y de fácil aplicación. Sólo se necesitan algunos datos adicionales por parte del ITIEM, en cuanto a requerimientos de mano de obra e insumos por ensayo. Quien suscribe se puso a disposición del Instituto para realizar los cálculos pertinentes en un lapso de tiempo razonable.

GENERAL DE INVESTIGACIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

5. REFORMULACION DEL PLAN DE ACCION FINANCIERA DE LA PROVINCIA, PARA SER DECLARADA "PROVINCIA ELEGIBLE" EN EL PROGRAMA DE SANEAMIENTO FINANCIERO Y DESARROLLO ECONOMICO DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS II.

El Plan de Acción Financiera presentado ante la Unidad Ejecutora Central para ser declarada "provincia elegible" en el PROGRAMA DE SANEAMIENTO FINANCIERO Y DESARROLLO ECONOMICO DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS II, debi{o ser reformulado para cumplir con determinados parámetros que condicionan el acceso al mismo:

- que e la Provincia exista ahorro corriente en todos los períodos y
- que la suma de los intereses y las amortizaciones de préstamos no supere el 15% de los Ingresos Corrientes de la Provincia.

Para realizar esta tarea fue necesario acceder a la información correspondiente al desarrollo futuro de los pagos de intereses y amortizaciones de deuda por parte de la Provincia y conformar flujos anuales hasta 1999. Se debió tener especial cuidado en la consideración del Bono recientemente colocado por la Provincia en los mercados financieros internacionales, que ha transformado sensiblemente esta estructura.

En este sentido la información del Ministerio de Hacienda, suministrada en detalle por la Lic. Sandra Tennerini, debió ser corregida minuciosamente a fin de reemplazar las erogaciones en materia de intereses y amortizaciones de aquellas deudas que fueron precanceladas con los fondos obtenidos del Bono (es decir, todas las deudas remanentes de 1997 y las deudas con los Bancos RIO y GALICIA, que se extendían hasta 1999). Esto representó una cuidadosa tarea de sustitución, ya que los pagos se presentan con desagregación mensual.

Este reemplazo permitió cambiar favorablemente el perfil de pagos, con lo cual se pudo alcanzar holgadamente los parámetros antes mecionados.

Una vez terminado este proceso de corrección se confeccionaron las planillas correspondientes a los flujos financieros de ingresos y gastos de la Provincia, determinando Ahorro Corriente y Necesidad de Financiamiento y luego se trazó el perfil de la deuda hasta el año 2000.

6. ANALISIS DE ÍNDOLE ECONÓMICO-FINANCIERA DEL EMPRENDIMIENTO PRIVADO A FORMARSE CON MOTIVO DE LA CONCESIÓN DEL DIQUE POTRERILLOS

El objetivo perseguido al realizar el análisis de los flujos privados del emprendimiento privado que actuará como concesionario del "Dique Potrerillos" es definir pautas de negociación útiles para la firma del contrato de concesión correspondiente.

Este trabajo fue realizado en dos etapas:

- En una primer etapa, no hubo participación de quien suscribe. La lic. Claudia Botteon y el Cr. Flavio Arjona obtuvieron conclusiones a partir del flujo que presentan los oferentes privados al Cr. Arjona.

- En una segunda etapa, el análisis realizado ha consistido básicamente en definir qué nivel de aporte provincial le asegura al emprendimiento privado la rentabilidad propuesta en la oferta inicial (14% anual). En este caso se trabajó en forma conjunta con la Lic. Botteon y el Cr. Arjona a formar y evaluar los flujos de la empresa que se postuló como licenciataria para la Concesión del Dique Potrerillos.

En el desarrollo de esta tarea no se revisaron las evaluaciones socio-económicas del proyecto.

RESEÑA DE LA PRIMERA ETAPA[2]

- Es importante tener en cuenta que el flujo de beneficios netos presentado por los oferentes privados difiere del propuesto en la "variante obligatoria- alternativa principal" de la oferta en:

. considerar un IVA del 21% (en lugar del 18%),
. considerar la indexación por inflación de EEUU al aporte de la provincia (según art. 194 del Pliego)
. considerar una alícuota de impuesto a las ganancias del 33% (en lugar del 30%)
. considerar pagos al DGI,
. considerar una inversión de $242,64 millones ($0,75 millones y $2 millones menos que lo postulado inicialmente).

Con estas condiciones y con un aporte provincial del orden de $142,5 millones a valores de 1995 (en tres cuotas de $62,6 millones, 26,5 y 53,4), lo que modificado por la inflación implica $148,1 millones (o sea 3 cuotas de 63,9; 27,6 y 56,7 millones), arroja los siguientes resultados:

tir = 14,17%
van = 13,7

-Si se cambia la inversión de $240,64 millones, y considerando los aportes provinciales indicados anteriormente, arroja los siguientes resultados:

tir = 14,49%

- Si se cambia la inversión de $240,64 millones y modificando los aportes provinciales de manera de dejar la rentabilidad promedio en el 14% anual, arroja los siguientes resultados:

Un aporte provincial del orden de $140 millones a valores de 1995 (en tres cuotas de $61,5 millones, 26 y 52,5), lo que modificado por la inflación implica $145,5 millones (o sea 3 cuotas de 62,7; 27,1 y 55,7 millones).

- Si a la inversión de $240,64 millones se le suman los $5 millones correspondientes a la eliminación del decreto 937 y modificando los aportes provinciales de manera de dejar la rentabilidad promedio en el 14% anual, arroja los siguientes resultados:

Un aporte provincial del orden de $144,5 millones a valores de 1995, lo que modificado por la inflación implica $150,2 millones (o sea 3 cuotas de 62,7; 27,1 y 55,7 millones).

- Si al flujo presentado se le introducen las siguientes modificaciones:

. considerar un IVA del 18%,
. no considerar la indexación por inflación de EEUU al aporte de la provincia (según art. 194 del Pliego)
. considerar una alícuota de impuesto a las ganancias del 30%

---

[2]Esta reseña ha sido transcripta del Informe de la Lic. Botteon. Se coloca aquí solamente por razones de orden expositivo, aún cuando quien suscribe no participó en forma directa en esta etapa.

. no considerar pagos al DGI,
. considerar una inversión de $242,64 millones ($0,75 millones y $2 millones menos que lo postulado inicialmente)[3]

Con estas condiciones y con un aporte provincial del orden de $142,5 millones a valores de 1995 (en tres cuotas de $62,6 millones, 26,5 y 53,4), arroja los siguientes resultados:

tir = 13,6%
van = 11,1

- Modificando los aportes provinciales de manera de dejar la rentabilidad promedio en el 14% anual, arroja los siguientes resultados:

Un aporte provincial del orden de $146 millones a valores de 1995 (en tres cuotas de $64,1 millones, 27,2 y 54,7).

- Si se cambia la inversión de $240,64 millones, y considerando los aportes provinciales de $144 millones, arroja los siguientes resultados:

tir = 14,26%
van = 14,7

- Si se cambia la inversión de $240,64 millones y modificando los aportes provinciales de manera de dejar la rentabilidad promedio en el 14% anual, arroja los siguientes resultados:

Un aporte provincial del orden de $142,5 millones.

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le aumenta sólo la alícuota de ganancias al 33% y manteniendo los aportes provinciales en $142,5 millones arroja los siguientes resultados:

tir = 13,89%
van = 12,4

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le aumenta sólo la alícuota de IVA al 21% y manteniendo los aportes provinciales en $142,5 millones arroja los siguientes resultados:

tir = 14,34%
van = 15,2

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le aumentan las alícuotas de ganancias al 33% y del IVA al 21% y manteniendo los aportes provinciales en $142,5 millones arroja los

---

[3] Esto implica que difiere del presentado en la propuesta original en:
- intereses computados para el cálculo del impuesto a las ganancias (son menores que los originales y sólo incluyen los intereses sobre el IVA crédito)
- las inversiones son inferiores (en la propuesta original son iguales a $245,3 millones y en el archivo $242,64 millones)
- la depreciación se realiza en menos años
Esto implica que el excedente por explotación en ambas coincide.

siguientes resultados:

tir = 14,18%
van = 14,1

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le aumentan las alícuotas de ganancias al 33% y del IVA al 21% y considerando aportes provinciales de $144 millones arroja los siguientes resultados:

tir = 14,41%
van = 15,3

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le aumentan las alícuotas de ganancias al 33% y del IVA al 21% y considerando aportes provinciales de $141,5 millones arroja los siguientes resultados:

tir = 14,03%

es decir se logra el 14%.

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le aumentan las alícuotas de ganancias al 33% y del IVA al 21% y considerando aportes provinciales de $144 millones e indexación por inflación (lo que los aumenta a $149,6 millones) arroja los siguientes resultados:

tir = 15,31%
van = 19,6

Para que la tir sea del 14%, los aportes deberían ser $136,5 millones ($141,9 millones con inflación).

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le suman los $5 millones de eliminación del decreto 937, se le aumentan las alícuotas de ganancias al 33% y del IVA al 21% y considerando aportes provinciales de $144 millones e indexación por inflación (lo que los aumenta a $149,6 millones) arroja los siguientes resultados:

tir = 14,5%
van = 15,8

Para que la tir sea del 14%, los aportes deberían ser $141 millones ($146,5 millones con inflación).

- Si al caso de inversión de $240,64 millones se le suman los $5 millones de eliminación del decreto 937, se le agregan los pagos al DGI, se le aumentan las alícuotas de ganancias al 33% y del IVA al 21% y considerando indexación por inflación, para que la tir sea del 14%, los aportes deberían ser $148,6 millones con inflación.

SEGUNDA ETAPA DEL TRABAJO REALIZADO

En una segunda etapa, el análisis realizado ha consistido básicamente en definir qué nivel de aporte provincial le asegura al emprendimiento privado la rentabilidad propuesta en la oferta inicial (14% anual).

En esta etapa se trabajó en forma conjunta la Lic. Botteon y el Cr. Arjona para conformar y evaluar los flujos de la empresa que se postuló como licenciataria para la Concesión del Dique Potrerillos. Las principales conclusiones obtenidas se resumen a continuación:

. Objetivo perseguido y metodología utilizada

El objeto del trabajo realizado se restringió a recalcular el aporte provincial en función de modificaciones que tienen impacto en el flujo de beneficios netos privado, evaluado desde el punto de vista de CEMPPSA (única empresa privada que se presentó al llamado a licitación). Tales modificaciones provinieron tanto de las negociaciones del gobierno provincial con la empresa, como de variaciones en el contexto ocurridas desde que se presentó la oferta hasta la fecha.

Para ello, se tomó como punto de partida una configuración de valores de las variables del proyecto y a continuación se introdujeron, sucesivamente, los cambios. cto.

La metodología utilizada para el recálculo del aporte, propuesta por CEMPPSA y aceptada por el gobierno de la provincia, consiste en estimar dicho aporte provincial como variable endógena del flujo de fondos, de manera de mantener la rentabilidad privada (TIR) en el orden del 14% anual (tasa propuesta por CEMPPSA en su oferta y aceptada por el gobierno de la provincia) ante cambios en otras variables.

Se deja constancia que, en este análisis, los valores de las siguientes variables fueron tomados de la oferta sin ser cuestionados en cuanto a su pertinencia y exactitud: monto de inversión, generación, tarifa eléctrica, costos operativos, porcentajes gravados con IVA de los costos operativos y de inversión, y la tasa a la que supuestamente obtendrían fondos externos las empresas integrantes del consorcio y que influyen sobre la línea de intereses sobre el IVA Crédito Fiscal acumulado durante la etapa de inversión.

. Definición del punto de partida del análisis

En la oferta original presentada por CEMPPSA como Variante Obligatoria Alternativa Principal, el aporte del gobierno de la provincia asciende en total a $149 millones, con una cadencia de aporte de 21,48% en el 1° año, 21,48% en el segundo año, 33,56% en el tercer año y 23,49% en el cuarto año. El monto de inversión asciende a $245,3 millones sin IVA con una cadencia de 20,5% en el primer año, 14,7% en el segundo año, 29,9% en el tercer año, 25% en el cuarto año y 9,9% en el quinto año.

Durante negociaciones posteriores entre la empresa y el gobierno de la provincia se acordaron las siguientes modificaciones: a) la inversión se disminuyó a $240,64 millones; b) el aporte se disminuyó a $144 millones; y c) la cadencia del aporte se modificó de la siguiente manera: 36,1% en el año 1; 25,1% en el año 2; y 38,8% en el año 3.

Esta situación le fue indicada como punto de partida. Por tal motivo a partir de la misma se introdujeron las modificaciones sucesivas.

. Recálculo del aporte del gobierno de la provincia debido a modificaciones al flujo de ingresos y costos privados de CEMPPSA

Se introdujeron *sucesivamente* modificaciones provenientes del proceso de negociación posteriores a la situación indicada como punto de partida. Tal como se señaló precedentemente, algunas de estas modificaciones se deben a cambios de contexto ocurridos entre la presentación de la oferta y la actualidad y otras provienen de la negociación entre el gobierno provincial y CEMPPSA y han sido explicitadas a quienes suscriben por los funcionarios encargados de la misma.

a) *Aumento del costo de transporte de energía a 1,7 mils*

Al respecto, cabe aclarar que su estimación no ha sido realizada por la provincia, por lo que se ha adoptado lo indicado por CEMPPSA.

Incorporando esta modificación, el aporte provincial debería ser de $146,5 millones para lograr una TIR anual sin financiamiento del 14%.

b) *Aumento de las alícuotas de IVA e impuesto a las ganancias del 18% al 21%, y del 30% al 33%, respectivamente.*

Incorporando adicionalmente el efecto conjunto de tales variaciones, el aporte provincial debería alcanzar $151,2 millones para lograr una TIR anual sin financiamiento del 14%;

c) *Reducción en la proyección de la tarifa estimada por CEMPPSA en base al informe de la consultora Lapeña.*

Se adoptó la tarifa de largo plazo indicada por el estudio de Lapeña presentado por CEMPPSA (23,6 mils). En relación a esta variable sin embargo, resulta prudente aclarar que las opiniones de diversos especialistas del sector eléctrico consultados son muy variadas y existen argumentos en la dirección de expectativas tanto superiores como inferiores a dicho valor.

Incorporando adicionalmente esta modificación, el aporte provincial debería incrementarse, pasando a $ 175,8 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

d) *Entrega en concesión de la central Carrizal.*

Esto ha resultado de un acuerdo entre CEMPPSA y el gobierno.

Incorporando adicionalmente esta modificación, el aporte provincial debería reducirse, pasando a $ 165,3 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

e) *Remoción de la línea de intereses sobre el IVA Crédito Fiscal acumulado.*

Se detectó un error en la aplicación de la técnica de evaluación de proyectos en las planillas presentadas por CEMPPSA. La línea de intereses calculados sobre los saldos de IVA

Crédito Fiscal acumulado durante el período de inversión, no corresponde consignarla. Ello se debe a que el costo financiero del stocamiento de IVA, como el de cualquier otro gasto realizado por el proyecto que se recupera durante su operación, se computa al realizar la actualización del flujo, ya sea para el cálculo de su VAN como para el de la TIR. Por lo tanto, si además se explicita como costo en el flujo, su cómputo se duplica.

CEMPPSA modificó los flujos aceptando que la inclusión de la línea de intereses sobre el IVA en el flujo de beneficios netos no corresponde.

Incorporando adicionalmente esta modificación, el aporte provincial debería reducirse, pasando a $ 157,2 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

f) *Adicionalmente, algunos valores de las variables han sido corregidos respecto a los consignados por CEMPPSA, según valores aportados por el Ing. Tarántola.*

- *Costos de operación y mantenimiento de Carrizal*: $461 mil anuales, en vez de $700 mil.

- *Inversión en Carrizal*: se estima necesaria una inversión de aproximadamente $1 millón (sin IVA) dentro de diez años a efectos de mantener operativa la central, en vez de $826,4 mil en el año 5 y $1,16 millones en los años 9 y 10.

- *Costo de servicio satelital para transmisión de información de operación de las centrales a CAMMESA:* $59,4 mil/año ($19.800 por cada central). Dicho costo no aparece en los números de CEMPPSA.

- *Proporción de gastos gravados con IVA en la operación de Carrizal:* 20% en vez de 30%.

- *FNRP:* se estima un sólo pago de $460,8 mil al momento 5. Según la legislación correspondiente dicho fondo se integra con un aporte de una sola vez cuya cuantía se calcula en función de la potencia instalada de la central. Dicho monto sería de aproximadamente $4.800/Mw, lo que en este caso, multiplicado por 96 Mw arroja el valor mencionado precedentemente.

Incorporando adicionalmente estas modificaciones, el aporte provincial debería reducirse, pasando a $ 154,1 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

g) *Amortización de las actuales centrales Cacheuta y Condarco en los primeros 5 años de concesión* (valuación fiscal estimada $5 millones).

Incorporando adicionalmente estas modificaciones, el aporte provincial debería reducirse, pasando a $ 152,6 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

h) *Crecimiento propuesto por CEMPPSA de los costos operativos de las nuevas centrales Cacheuta y Condarco del 1% por año.*

Al respecto, CEMPPSA argumenta que se trata de un aumento esperado en los costos operativos reales.

Incorporando adicionalmente esta modificación, el aporte provincial debería incrementarse, pasando a $153,8 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

i) *Adelanto de la inversión*

$4,4 millones se adelantan del momento 1 al momento 0 (ejecución de la fase I) y $5,5 millones se adelantan del 3° al 1° (anticipo de finalización de obras). Esto ha resultado de un acuerdo entre CEMPPSA y el gobierno.

Incorporando adicionalmente esta modificación, el aporte provincial debería incrementarse, pasando a $156,3 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

j) *Inclusión de regalías hidroeléctricas a partir del año 26.*

Esto ha resultado de un acuerdo entre CEMPPSA y el gobierno.

Incorporando adicionalmente esta modificación, el aporte provincial debería incrementarse, pasando a $156,8 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

k) *Disminución del período de concesión: de 45 a 40 años desde el inicio de obras.*

Esto ha resultado de un acuerdo entre CEMPPSA y el gobierno.

Incorporando adicionalmente esta modificación, el aporte provincial debería incrementarse, pasando a $157 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%.

Finalmente, el gobiemo provincial le ha reconocido a CEMPPSA mayores costos de inversión debido a la derogación de la normativa que subsidiaba la fabricación de bienes de capital nacional (Dec. nacional 937/93), que estaba vigente al momento de la presentación de la oferta. Ello implicaria un incremento en la inversión de $5 millones originados en la pérdida del subsidio del 10% a los bienes de capital provistos por IMPSA y valuados por ella en $50 millones.

Ante ese incremento de inversión, el aporte debería aumentar a $161,6 millones para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14%. En este caso, si se adecua la cadencia del aporte a la que se habría acordado recientemente (39% en el 1° año, 24,74% en el 2° año y 36,26% en el tercer año), el aporte necesario para mantener la TIR anual sin financiamiento al 14% disminuye a $160,5 millones.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL

Tercerización y privatización de actividades del estado Provincial de Mendoza

MENDOZA

INFORME FINAL

CONSULTOR: LIC. ALEJANDRO TRAPE

FECHA:24/1/98

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL
Tercerización y privatización de actividades del estado Provincial de Mendoza

INFORME FINAL DE ACTIVIDADES
24/7/97 al 24/1/98
Lic. ALEJANDRO TRAPE

El presente informe se refiere a las actividades desarrolladas en el lapso que va del 24 de julio al 24 de enero de 1998, en el marco del PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL por quien suscribe.

Dado que en su oportunidad se han entregado dos informes parciales, correspondientes a los períodos 24/7 al 23/9 y 24/9 al 23/11, el presente informe final consta de dos partes:

- En la primera se efectúa una breve reseña de las actividades realizadas en esos dos períodos y cuyo detalle consta en los informes parciales mencionados.

- En la segunda se efectúa un informe detallado de las actividades desarrolladas durante el período 24/11/97 al 24/1/98.

De esta forma queda integrado un **informe final** con descripción de todas las actividades realizadas durante el período de contratación.

I - PRIMERA PARTE: ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE EL PERIODO 24/7/97 AL 23/11/97

✔ ANÁLISIS CRITICO DEL PROYECTO DE LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PUBLICO (PROVINCIA DE MENDOZA)

Se realizó la lectura detallada del proyecto de referencia, como paso previo a que el mismo fuera objeto de discusión parlamentaria.

* Así como en la Ley Nacional 24.156 está previsto el **sistema de control externo**, a través de la Auditoría General de la Nación, debería preverse también en la Provincia.

* Es conveniente que el gobierno presente adjunto al presupuesto, un **Flujo de Fondos Proyectado** que incluya todas las fuentes y los usos de fondos (corrientes y de capital), de manera de obtener una visión global y proyectada del movimiento completo de recursos y gastos del gobierno y poder determinar las implicancias financieras de las acciones actuales hacia el futuro.

* Sería muy útil que el presupuesto informara respecto de la distribución geográfica del gasto (corriente y de capital) y del origen geográfico de los recursos y sería conveniente contar con una evaluación del impacto distributivo (por zonas geográficas y por estratos sociales), que acompañara a la Ley de Presupuesto.

* Creemos conveniente que existiera una instancia de **control y aprobación de la ejecución presupuestaria** por parte del Poder Legislativo, antes de que esta sea elevada al Tribunal de Cuentas.

* En los casos en que se produjeran **cambios de partidas** presupuestarias, sería necesario que el funcionario que las autoriza, las explique y fundamente, con la debida antelación, frente a la Comisión de Presupuesto de la Legislatura.

* En el artículo 39 se establece que el Poder Ejecutivo puede autorizar en forma especial para gastar en razón del cumplimiento de sentencias judiciales firmes. Sería importante que en el presupuesto se incorporase, en un anexo, información relativa a los juicios pendientes en los que el Estado es parte, el estado en que se encuentran y los montos involucrados.

* En cuanto a la **fecha de presentación** del presupuesto (art. 26), en el proyecto de ley no hay plazo alguno establecido. En consecuencia nos parece adecuado fijar una fecha máxima para la presentación y un tiempo mínimo de tratamiento legislativo, que limite la posibilidad de que las eventuales prórrogas a la primera impidan un correcto tratamiento en la Legislatura.

* Sería necesario informar acerca de los avales y garantías otorgados por el Estado, ya que estos, si bien no son erogaciones efectivas, pueden constituirse en pagos que deban enfrentarse.

* Es conveniente incorporar en la Ley de Presupuesto General un apartado indicando, además de lo señalado en el art. 58 sobre requerimientos mínimos de información sobre las operaciones de crédito público autorizadas, el detalle de todas las erogaciones de capital con:

. su fuente de financiamiento,
. su justificación socio-económica (podría instrumentarse por ejemplo a través de un informe del Sistema de Inversión respecto de esos proyectos) y
.el impacto financiero derivado de su ejecución (amortizaciones e intereses de préstamos y gastos operativos adicionales que afectarán ejercicios presupuestarios futuros).

* La ley Nacional establece, en el art. 103, que "El modelo de control interno debe abarcar (entre otras cosas) la evaluación de programas, proyectos y operaciones...". Esto no ha sido considerado en la propuesta de ley para Mendoza.

* Respecto de los montos, los topes pueden resultar inadecuados a medida que pase el tiempo o bien para organismos de menor envergadura (tales como Municipios).

* Con respecto a lo que se expresa en el art. 115, debería imponerse al Estado la obligación de dar a conocer públicamente los precios de compra efectivos, a través de una lista oficial, que se actualice en forma permanente.

* En cuanto a las excepciones, que habilitan la contratación directa (art. 111), algunas resultan de dudosa razonabilidad, que a nuestro criterio deberían excluirse:

. (8) Notoria escasez (no hay criterio para definir claramente esta situación y lo que importa es la urgencia)
. (15) Publicidad oficial
. (17) Locaciones de servicios profesionales menores a $2000 por mes. Un contrato de 24 meses a $1900 supera el monto de $25.000 establecido en el inciso a.
. (19) Contrataciones para colocar títulos o bonos en el exterior.

* Finalmente en cuanto a las excepciones, que habilitan la contratación directa (art. 111), no se comprende el punto 12, referido a productos perecederos y destinados al fomento económico o satisfacción de necesidades sanitarias.

✔PROCESO DE CONCESIÓN DEL ZOOLÓGICO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Para la discusión de los diferentes aspectos involucrados en el mismo, se ha conformado un grupo de trabajo del cual participan funcionarios del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas (Ctdor. Pablo Blas y Dr. Santiago Ruiz), el director del zoológico (Ing. Virgilio Roig), el lic. Jorge Casado, a cargo de los aspectos administrativos y quien suscribe.

Durante el lapso que abarca el presente informe se han mantenido reuniones informativas del

grupo de trabajo y también conversaciones con personas que participaron en la privatización del zoológico de la Capital Federal, que fueron convocadas a nuestra Provincia a efectos de relatar dicha experiencia y aportar la asistencia necesaria.

En estas reuniones se han planteado las principales líneas de trabajo a seguir y los plazos de ejecución del proceso. Ha quedado a cargo de quien suscribe el desarrollo de los aspectos económico-financieros del proceso, en busca de determinar el valor de canon a cobrar al futuro concesionario de manera de que pueda desarrollar su actividad normalmente y que el Estado Provincial no se vea perjudicado.

Los objetivos de la actual gestión, que serán los que se extiendan al concesionario a través del diseño de un adecuado marco regulatorio son acordes a las modernas concepciones de los zoológicos en el mundo, es decir, exceden lo simplemente recreativo para ingresar de lleno en el campo de la investigación, banco de genes y protección de especies autóctonas y en peligro.

✔ PROCESO DE CONCESIÓN DEL HOTEL PLAZA DE MENDOZA

Se participó, conjuntamente con la Lic. Claudia Botteon en la revisión de la fórmula polinómica propuesta para la evaluación de las ofertas.

En este caso se trabajó sobre una primera propuesta realizada por el Lic. Eduardo Russo (Ministerio de Hacienda). Esta fórmula contenía cuatro variables fundamentales, con diferente peso relativo:

- los metros cuadrados a construir,
- el tiempo de realización de las obras,
- el canon a pagar por el concesionario como un monto fijo y
- el canon a pagar por el concesionario como porcentaje de sus ingresos.

Se analizaron dos versiones, que ponderaban cada item en forma diferente. Del análisis de ambas versiones surgieron algunas observaciones y sugerencias que se discutieron con los funcionarios del Ministerio de Hacienda y de la Secretaría General de la Gobernación:

- Las ponderaciones utilizadas son absolutamente arbitrarias. Se efectuaron simulaciones matemáticas que revelaron que al cambiarlas, dependiendo de las propuestas, podía cambiar el ordenamiento resultante.

- Con respecto al tiempo, es conveniente ponerlo en meses. Para ser coherente con la metodología sería conveniente reemplazar el factor (1/ti) por el siguiente: (TMAX/ti)

- No tiene sentido colocarle un piso al canon, tanto fijo como variable. Incluso sería conveniente analizar la posibilidad de eliminar el fijo, que puede dejar descolocado al concesionario o al Estado, según la evolución posterior del negocio.

- Luego de discutirlo intensamente, se propuso simplificar el índice, presentando el siguiente:

$$INDICE = (Tmax/ti) + (cvi/CVMax)$$

donde el tiempo a proponer (ti) no pueda superar los 18 meses y el cargo variable (cvi) no tiene piso ni techo.

✔SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA IMPRENTA OFICIAL

Se continuó con el seguimiento de este proceso, el cual comenzara en febrero de 1996 y culminara transfiriendo los activos y firmando el contrato de tercerización en agosto de ese año. En este caso se planteó el problema de la necesidad de renegociar el valor de la hoja de Boletín Oficial, reduciéndolo. La iniciativa partió del Gobierno Provincial, basada en el alto costo que hoy se

enfrenta y fue transmitida a los tercerizados.

Para resolver este problema se mantuvieron reuniones con los tercerizados (Sres. Carpio, Naranjo y Sra. Guelí) en las cuales se tomó conocimiento de la situación y se planteó la necesidad de encontrar un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Se solicitó a los tercerizados una estructura de costos e ingresos que permita construir los respectivos flujos de manera de evaluar la posibilidad de reducir el precio del boletín (que hoy representa más del 70% de los ingresos del emprendimiento), sin incurrir en situaciones financieras comprometidas para la nueva imprenta.

Paralelamente se fue desarrollando un modelo simple de flujos financieros que permita analizar escenarios alternativos para los tercerizados en los cuales se "juegue" con dos variables básicas: precio de la hoja de boletín y años de concesión exclusiva para su elaboración.

La estructura de costos aún no se encuentra disponible, pero la idea es proponer alternativas al gobierno que impliquen reducir una y aumentar otra, de manera de mantener a la empresa funcionando normalmente.

✔ REINGENIERIA DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA, COORDINACION Y ASISTENCIA TECNICA (SIPCAT)

Se participó en reuniones de trabajo conjuntamente con las lic. Claudia Botteon y Silvia Jardel, el Lic. Gustavo Pérez Olivera y el Ing. Marcos Zandomeni, a fin de rediseñar conceptualmente el SISTEMA DE INVERSION PUBLICA, COORDINACION Y ASISTENCIA TECNICA (SIPCAT).

En tales reuniones se hizo una reseña de la experiencia recogida durante los años 1991 a 1995 en el SIPCAT, su estructura y funcionamiento y los problemas que se enfrentaron en esa etapa. Por otra parte se colaboró en el diseño conceptual óptimo de un sistema de inversión y en los pasos que deberían darse para llegar a constituirlo y ponerlo en funcionamiento.

Se establecieron los objetivos finales e intermedios, se establecieron metas temporales y se detallaron las actividades a realizar, las cuales comprenderían básicamente:

- la recopilación y sistematización de la información relativa a proyectos,
- la elaboración conceptual de indicadores socioeconómicos para la Provincia,
- la recopilación y sistematización de la información relativa a esos indicadores,
- las actividades de capacitación y
- el desarrollo de metodologías específicas (sectoriales) de evaluación.

✔SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DE LA DIRECCION DE TRANSPORTE

Se comenzó a realizar la evaluación ex-post de este proceso de tercerización. Para ello se mantuvieron reuniones informativas con el Dr. Ianizotto (asesor del Ministerio de Obras y Servicios Públicos) y con el Dr. Asencio (director de la Dirección de Transporte). Asimismo se dio lectura al expediente de tercerización.

Se mantuvieron reuniones informativas con el contador Randich, que se encuentra dentro de uno de los grupos tercerizados y que expuso los problemas de implementación que han enfrentado y cómo estos han derivado en problemas de índole financiera.

En la actualidad se encuentra en proceso un informe de evaluación en donde se hace referencia a los problemas actuales y potenciales de los emprendimientos resultantes de la tercerización y se sugieren alternativas de solución. Este seguimiento quedó a cargo de la lic. Claudia Botteon, quien se encuentra trabajando dentro del mismo Programa.

✔ *SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TERCERIZACION DEL I.T.I.E.M.*

Dante el lapso que se informa se planteó la necesidad de evaluar la metodología utilizada por el I.T.I.E.M. para estimar el costo de sus estudios., ya que habáin existido algunas observaciones al respecto por parte del Fiscal de Estado.

En primer lugar se estudió en detalle la metodología utilizada por ITIEM (descripta en el segundo informe parcial). Luego se contrastaron los resultados que se obtienen con la misma, para cada grupo de ensayos.

Esto llevó a una planilla que no es homogénea y no existe una metodología uniforme para el cálculo del costo de cada ensayo. En tal sentido se formularon las sigueintes observaciones:

a) La determinación de los precios de los ensayos se apoya exclusivamente en los costos calculados por el Instituto. Dado que no se ha analizado la eficiencia de los procesos productivos (en términos económicos), los posibles excesos en costos, asociados a tardanzas en los tiempos, derroches de insumos, etc., no se observan ni corrigen sino que se trasladan en forma directa a los precios.

En este sentido, en el presente informe no se ha efectuado un "sondeo del mercado" que permita comparar los precios propuestos por ITIEM con los que cobran otros institutos por tareas similares en el país. Tal comparación podría brindar una idea de la eficiencia con la que se trabaja y de la posibilidad de pagar precios menores.

b) El comentario anterior es muy relevante cuando se analiza por separado el problema de los Gastos Generales. Estos han sido calculados en función de los costos actuales (que pueden o no reflejar eficiencia) y de ello resulta un porcentaje promedio de 66%.

Este porcentaje puede juzgarse como elevado y eso puede deberse a que se trata de costos fijos que se distribuyen en una producción relativamente baja.

c) El porcentaje de ganancias supuesto (20%) puede ser considerado aceptable en tanto se trate de "ganancias antes de impuestos". Se entiende entonces que lo es, ya que en los gastos generales no figuran explícitamente los impuestos.

d) Es confusa la forma como se estima el precio total de un grupo cualquiera, ya que se suman la mano de obra e insumos para la realización de una serie de ensayos. De la forma de calcular *se infiere* que la cuantifiación del personal e insumos necesarios es para la realización de *un ensayo de cada tipo*.

De ser así, no tiene mayor sentido la conformación de los grupos. ***Sería mucho más claro y sencillo trabajarlo <u>ensayo por ensayo</u>, determinando requerimiento de personal y de insumos, y luego imputando un % en concepto de gastos generales y otro en concepto de ganancia***.

Finalmente, se recomendó estimar nuevamente los costos **de cada ensayo** de la siguiente forma:

- Determinar el requerimiento de mano de obra e insumos **por ensayo** (no por grupo de ensayos, aún cuando sean homogéneos o similares) y cuantificar el costo en base a precios unitarios.

- Incorporar un coeficiente que mida la incidencia de los Gastos Generales.

- Incorporar un componente de Ganancias.

✔ REFORMULACION DEL PLAN DE ACCION FINANCIERA DE LA PROVINCIA, PARA SER DECLARADA "PROVINCIA ELEGIBLE" EN EL PROGRAMA DE SANEAMIENTO FINANCIERO Y DESARROLLO ECONOMICO DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS II.

El Plan de Acción Financiera presentado ante la Unidad Ejecutora Central para ser declarada "provincia elegible" en el PROGRAMA DE SANEAMIENTO FINANCIERO Y DESARROLLO ECONOMICO DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS II, debi{o ser reformulado para cumplir con determinados parámetros que condicionan el acceso al mismo:

- que e la Provincia exista ahorro corriente en todos los períodos y
- que la suma de los intereses y las amortizaciones de préstamos no supere el 15% de los Ingresos Corrientes de la Provincia.

Para realizar esta tarea fue necesario acceder a la información correspondiente al desarrollo futuro de los pagos de intereses y amortizaciones de deuda por parte de la Provincia y conformar flujos anuales hasta 1999. Se debió tener especial cuidado en la consideración del Bono recientemente colocado por la Provincia en los mercados financieros internacionales, que ha transformado sensiblemente esta estructura.

En este sentido la información del Ministerio de Hacienda, suministrada en detalle por la Lic. Sandra Tennerini, debió ser corregida minuciosamente a fin de reemplazar las erogaciones en materia de intereses y amortizaciones de aquellas deudas que fueron precanceladas con los fondos obtenidos del Bono (es decir, todas las deudas remanentes de 1997 y las deudas con los Bancos RIO y GALICIA, que se extendían hasta 1999). Esto representó una cuidadosa tarea de sustitución, ya que los pagos se presentan con desagregación mensual.

Este reemplazo permitió cambiar favorablemente el perfil de pagos, con lo cual se pudo alcanzar holgadamente los parámetros antes mecionados.

Una vez terminado este proceso de corrección se confeccionaron las planillas correspondientes a los flujos financieros de ingresos y gastos de la Provincia, determinando Ahorro Corriente y Necesidad de Financiamiento y luego se trazó el perfil de la deuda hasta el año 2000.

✔ ANALISIS DE ÍNDOLE ECONÓMICO-FINANCIERA DEL EMPRENDIMIENTO PRIVADO A FORMARSE CON MOTIVO DE LA CONCESIÓN DEL DIQUE POTRERILLOS

El objetivo perseguido al realizar el análisis de los flujos privados del emprendimiento privado que actuará como concesionario del "Dique Potrerillos" es definir pautas de negociación útiles para la firma del contrato de concesión correspondiente. Este trabajo fue realizado en dos etapas:

- En una primer etapa, no hubo participación de quien suscribe. La lic. Claudia Botteon y el Cr. Flavio Arjona obtuvieron conclusiones a partir del flujo que presentan los oferentes privados al Cr. Arjona.

- En una segunda etapa, el análisis realizado ha consistido básicamente en definir qué nivel de aporte provincial le asegura al emprendimiento privado la rentabilidad propuesta en la oferta inicial (14% anual). En este caso se trabajó en forma conjunta con la Lic. Botteon y el Cr. Arjona a formar y evaluar los flujos de la empresa que se postuló como licenciataria para la Concesión del Dique Potrerillos.

. Objetivo perseguido y metodología utilizada

El objeto del trabajo realizado se restringió a recalcular el aporte provincial en función de modificaciones que tienen impacto en el flujo de beneficios netos privado, evaluado desde el punto de vista de CEMPPSA (única empresa privada que se presentó al llamado a licitación). Tales modificaciones provinieron tanto de las negociaciones del gobierno provincial con la empresa,

como de variaciones en el contexto ocurridas desde que se presentó la oferta hasta la fecha.

Para ello, se tomó como punto de partida una configuración de valores de las variables del proyecto y a continuación se introdujeron, sucesivamente, los cambios. cto.

La metodología utilizada para el recálculo del aporte, propuesta por CEMPPSA y aceptada por el gobierno de la provincia, consiste en estimar dicho aporte provincial como variable endógena del flujo de fondos, de manera de mantener la rentabilidad privada (TIR) en el orden del 14% anual (tasa propuesta por CEMPPSA en su oferta y aceptada por el gobierno de la provincia) ante cambios en otras variables.

Se deja constancia que, en este análisis, los valores de las siguientes variables fueron tomados de la oferta sin ser cuestionados en cuanto a su pertinencia y exactitud: monto de inversión, generación, tarifa eléctrica, costos operativos, porcentajes gravados con IVA de los costos operativos y de inversión, y la tasa a la que supuestamente obtendrían fondos externos las empresas integrantes del consorcio y que influyen sobre la línea de intereses sobre el IVA Crédito Fiscal acumulado durante la etapa de inversión.

. Definición del punto de partida del análisis

En la oferta original presentada por CEMPPSA como Variante Obligatoria Alternativa Principal, el aporte del gobierno de la provincia asciende en total a $149 millones, con una cadencia de aporte de 21,48% en el 1° año, 21,48% en el segundo año, 33,56% en el tercer año y 23,49% en el cuarto año. El monto de inversión asciende a $245,3 millones sin IVA con una cadencia de 20,5% en el primer año, 14,7% en el segundo año, 29,9% en el tercer año, 25% en el cuarto año y 9,9% en el quinto año.

Durante negociaciones posteriores entre la empresa y el gobierno de la provincia se acordaron las siguientes modificaciones: a) la inversión se disminuyó a $240,64 millones; b) el aporte se disminuyó a $144 millones; y c) la cadencia del aporte se modificó de la siguiente manera: 36,1% en el año 1; 25,1% en el año 2; y 38,8% en el año 3.

Esta situación le fue indicada como punto de partida. Por tal motivo a partir de la misma se introdujeron las modificaciones sucesivas.

. Recálculo del aporte del gobierno de la provincia debido a modificaciones al flujo de ingresos y costos privados de CEMPPSA

Se introdujeron *sucesivamente* modificaciones provenientes del proceso de negociación posteriores a la situación indicada como punto de partida. Tal como se señaló precedentemente, algunas de estas modificaciones se deben a cambios de contexto ocurridos entre la presentación de la oferta y la actualidad y otras provienen de la negociación entre el gobierno provincial y CEMPPSA y han sido explicitadas a quienes suscriben por los funcionarios encargados de la misma.

El detalle de las modificaciones introducidas y los resultados obtenidos en cada caso, se han detallado en el segundo informe parcial.

II- SEGUNDA PARTE: DETALLE DE TAREAS REALIZADAS DURANTE EL PERIODO 24/11/97 AL 24/1/98

✔PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO ELECTRICO A LA POBLACION RURAL DISPERSA DE LA ARGENTINA (PAEPRA) - INFORME SOBRE LA RAZONABILIDAD DEL APORTE SOLICITADO A LA PROVINCIA DE MENDOZA

→ OBJETIVOS DEL PAEPRA

El objetivo de este programa, implementado por la Secretaría de Energía y Puertos de la Nación, es satisfacer las **necesidades básicas de energía**[1] de una cantidad de habitantes del país que, por su dispersión geográfica hoy no tienen acceso al servicio, ni se encuentran comprendidos en los planes de expansión de las redes distribuidoras en el mediano plazo.

De acuerdo al documento "ASPECTOS SALIENTES DEL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO ELÉCTRICO A LA POBLACIÓN RURAL DISPERSA DE LA ARGENTINA", al cual se ha tenido acceso para la confección de este informe, del censo 1991 surge que el **9%** de la población del país no tiene servicio de energía domiciliario. El documentos indica además que los planes de expansión de redes distribuidoras cubrirán, en el mediano plazo el **40%** de esa población, mientras que el resto no tendrá posibilidad de acceso a la red. La única posibilidad que les queda es **autoabastecerse**, en base a generadores hidráulicos o diesel, equipamiento eólico o generadores fotovoltaicos individuales.

Esta dificultad es una de los principales incentivos que la población dispersa encuentra para **migrar** hacia los centros urbanos, con los problemas de hacinamiento, pobreza y desempleo que ello representa, sin mencionar el impacto social negativo que implica la "despoblación" de las regiones en cuestión.

El problema que se presenta y que se encuentra en la base de este Programa, es de índole **financiera**: los escasos recursos de esta población dispersa no son suficientes para financiar las inversiones que deberían hacerse para extender las redes hasta su localización ni tampoco para soportar los costos de los equipos de autoabastecimiento necesarios. Se impone por lo tanto un **esquema de prestación subsidiada**, en la cual el resto de la comunidad (a través de los fondos del estado) colabore para que puedan disponer del servicio básico.

→ IMPLEMENTACION

La propuesta del Programa consiste en poner en marcha y dar continuidad a los servicios básicos de energía para la población rural dispersa, ***a través de una empresa privada que tendrá la concesión en cada una de las Provincias que decidan adherir al esquema*** *y que se encargará de garantizar el servicio en cantidad y calidad y se hará cargo de armonizar los aspectos financieros a través de la coordinación de los agentes involucrados.*

Esta empresa deberá utilizar tecnologías modernas de abastecimiento individual o colectivo (según convenga) y asegurar la calidad y cantidad del mismo para las necesidades de iluminación y comunicación social, para lo cual deberá realizar las inversiones necesarias.

Sus ingresos provendrán de una cuota que pagarán los usuarios y de un aporte de la Provincia que permita completar un cuadro tarifario que le brinde una utilidad razonable y garantice su continuidad.

A su vez, está prevista la existencia de un **Ente Regulador** que controlará la calidad, aprobará

---

[1] De acuerdo a lo previsto, tales necesidades se circunscriben a iluminación y comunicación social de los usuarios.

cuadros tarifarios, fiscalizará las obras necesarias, actuará como mediador ante conflictos y aplicará las sanciones necesarias en caso de incumplimiento del contrato de concesión y del marco regulatorio que en el mismo se defina.

→ ***ASPECTOS FINANCIEROS***

El esquema de financiamiento de las actividades será el siguiente:

- El financiamiento de las **inversiones** necesarias se distribuye de la siguiente manera:

. 50% a cargo de la empresa concesionaria
. 32,5% a cargo de la Nación
. 17,5% a cargo de la Provincia[2]

- El financiamiento de la operación del sistema se realizará en base a un cuadro tarifario que garantice la rentabilidad normal de la concesionaria y que será revisado y controlado por el Ente regulador. La tarifa resultante será soportada:

. Una parte por los usuarios, en base a su capacidad de pago
. El resto por la Provincia, utilizando parte del Fondo de Compensación Tarifaria (FCT).

La definición final de los montos a financiar por cada actor, en base a este esquema de financiamiento, depende de los siguientes elementos:

- Los **costos de las inversiones necesarias**, de manera de poder estimar el aporte de la empresa, de la nación y de la Provincia.

- Los **costos de operación**, incluyendo personal, bienes, servicios e impuestos a pagar.

- La **cantidad de usuarios** a incorporar.

Con estos elementos será posible determinar un cuadro tarifario que permita a la empresa desenvolverse normalmente y no obtener beneficios excesivos[3].

Una vez que se conozca este cuadro tarifario, se deberá proceder a estimar la capacidad de pago de los usuarios, en base a encuestas y a información referida a niveles de ingreso. De esta forma, por diferencia se podrá obtener el aporte provincial necesario (subsidio), tanto en lo que se refiere a inversión como a operación del sistema.

→ ***RAZONABILIDAD DEL APORTE SOLICITADO A LA PROVINCIA***

De acuerdo a la información recibida, el aporte solicitado ala Provincia para lograr el abastecimiento de 3.672 usuarios rurales[4], es el siguiente:

---

[2]En este informe no se ha revisado la pertinencia de estos porcentajes. Se han tomado los que figuran en el documento "Aspectos salientes...", antes mencionado.

[3]Dado que el esquema ha previsto que los usuarios paguen una cuota acorde a su capacidad de pago, que normalmente no cubrirá toda la tarifa, todo beneficio excesivo de la empresa será a costa del estado, es decir, de la comunidad en su conjunto.

[4]Este valor se ha tomado de la información recibida, en la cual se indica que proviene de estimaciones realizadas por la Secretaría de Energía y el Banco Mundial. Se ha supuesto, en base a lo indicado por el Ing. Fernández, que son "familias".

. $507.115 del FEDEI, a desembolsar en tres años.
. $352.512 anuales, a partir del tercer año.

Al momento de confeccionar este informe **no** se cuenta con la información indicada en el punto anterior como necesaria para emitir juicio respecto de la razonabilidad o no del aporte solicitado a la Provincia. Por tal motivo se ha optado por efectuar una evaluación sencilla de la magnitud de este aporte en función de la experiencia observada en la provincia en materia de consumo de energía y gasto promedio.

De los cálculos realizados se concluye lo siguiente:

- En la provincia de Mendoza, en zonas rurales, existen 60.715 viviendas ocupadas, con un promedio de 3,7 habitantes por cada una (identificamos esto con una "familia").

- Si se solicita un aporte anual de $352.512 para atender a 3.672 familias, el aporte bimestral por familia es de **$16**.

- De acuerdo a los registros y proyecciones de EMSE, la factura bimestral promedio por familia en zonas urbanas asciende a **$37,86**. El subsidio anterior representa el 42% de este monto.

En este sentido se concluye que:

- Nada puede afirmarse respecto de la razonabilidad del aporte destinado a financiar inversiones, en tanto no se tengan datos respecto de la magnitud y oportunidad de éstas.

- El subsidio anual no aparece, a priori, como excesivo. A pesar de ello, es necesario efectuar un estudio más profundo, ya que ***nada se sabe respecto de la capacidad de pago de los usuarios ni de los costos de provisión del servicio****, siendo estos últimos los que, en definitiva, deben dar la pauta para la determinación del cuadro tarifario.*

Para obtener conclusiones más concretas y definitivas, sería necesario contar con la información antes mencionada, de manera de poder aproximar la rentabilidad de la empresa concesionaria, conociendo los consumos potenciales y los costos de inversión y operación, de manera de poder utilizar como variable de control el cuadro tarifario.

✔ EVALUACION DE LAS PROPUESTAS PARA LA CONCESION DEL PLAZA HOTEL DE MENDOZA

Dado que, como se informó precedentemente, se ha trabajado sobre las condiciones económicas de la concesión, se participó en colaboración con el grupo de evalaución de las cuatro ofertas presentadas, analizando básicamente aspectos contables de las empresas.

A la fecha de presentación de este informe final no se habían abierto los respectivos "Sobres número 3", que contienen la oferta económica propiamente dicha, por lo cual no es posible informar resultados al respecto.

✔SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CONCESION DEL ZOOLOGICO DE MENDOZA

Durante el período que específicamente se informe, se prosiguió con la colaboración en el desarrollo de este proceso, dirigido por el contador P. Blas y el Ingeniero V. Roig.

Se obtuvo información relevante del zoo de San Pablo, que resultó ser de similar tamaño aunque de muy superior movimiento. Se elaboró un flujo de fondos de manera de determinar el canon de concesión que, aún cuando no se han obtenido todos los datos necesarios para precisarlo, es probable que resulte negativo (es decir, un subsidio al concesionario).

Resta aún obtener definiciones sobre la situación futura de las subconcesiones internas del predio, elementos que resultan importantes para el flujo de fondos del concesionario y para determinar el impacto fiscal del proceso.

✔ ANALISIS DE ÍNDOLE ECONÓMICO-FINANCIERA DEL EMPRENDIMIENTO PRIVADO A FORMARSE CON MOTIVO DE LA CONCESIÓN DEL DIQUE POTRERILLOS

Durante el período que se informa se siguió colaborando con la Lic Botteon y el Ctdor. Arjona en los aspectos financieros vinculados a este proyecto.

La tarea consisitió básicamente en mantener reuniones con funcionarios del Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la Provincia a fin de precisar las estimaciones y aclarar los conceptos incluidos en cada una , con vistas a las discusiones con las empresas y a las exposiciones parlamentarias.