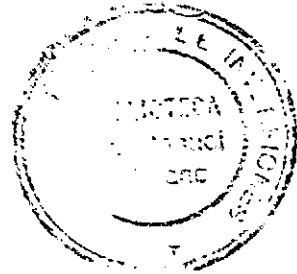


O/N. 311.1  
B26 pr

40942

**PROGRAMA DE MODERNIZACION  
INTEGRAL DEL ESTADO  
PROVINCIAL**

**MENDOZA**



**INFORME FINAL  
“PROYECTO PARA CREAR UNA  
SUPERINTENDENCIA DE ENTES  
REGULADORES EN LA PROVINCIA  
DE MENDOZA”**

**LIC. LUIS E BÖHM**

**1º de Febrero de 1998**

## ÍNDICE

	pág.
I- HACIA EL ESTADO REGULADOR.....	1
II- PROBLEMAS A RESOLVER.....	5
III- REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....	9
IV- LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	16
V- LOS MODELOS.....	25
A- Ente Regulador de Servicios Públicos.....	25
B- Comité Coordinador de Servicios Públicos.....	26
C- Superintendencia de Servicios Públicos.....	27
D- Comisión Provincial de Entes Reguladores.....	27
VI- SELECCIÓN DEL MODELO.....	29
VII- INTEGRACIÓN DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS.....	33
A- Políticas Generales.....	33
B- Objetivos Generales.....	34
C- Sector Transporte.....	34
D- Sector Electricidad.....	38
E- Sector Agua Potable y Saneamiento.....	41
VIII- LAS ESTRATEGIAS.....	45
A- Estrategia Política.....	45
B- Estrategia Empresarial.....	46
C- Estrategia Administrativa.....	47
D- Lineamientos de Comunicación.....	59
IX- INTEGRACIÓN NORMATIVA.....	62
X- PROYECTO DE LEY.....	66
XI- BIBLIOGRAFÍA.....	91

## **I- HACIA EL ESTADO REGULADOR**

En los últimos años se ha producido un cambio importante en el rol del Estado, el papel de empresario que asumió después de la Segunda Guerra Mundial tiende a reducirse y cambiar progresivamente mientras crece la actividad e importancia del sector privado.

Surge entonces la necesidad de crear los nuevos marcos institucionales en los mercados en que el sector privado va desplazando al sector público. Esta necesidad se origina en que los mercados no se bastan así mismos para resolver los problemas económicos de toda la población y a que el desarrollo de los mercados a lo largo de la historia ha caminado de la mano de las transformaciones institucionales de los Estados.

En los debates sobre las privatizaciones suele justificarse la transferencia de las empresas públicas al sector privado por la mayor eficiencia que alcanzarían y por el mayor bienestar general que esto reportaría a los ciudadanos. Sin embargo, la mayor eficiencia individual de las empresas privatizadas no implica, necesariamente, una mayor eficiencia de la economía en su conjunto. El mayor bienestar económico de la población requiere de ambos elementos.

En aquellos sectores donde el mercado tiende a fallar por monopolios naturales u oligopolios es indispensable que el Estado intervenga, generando reglas de juego claras, que protejan a los usuarios y al resto de las empresas. Para esto hace falta que el Estado defina políticas y acciones que tiendan a institucionalizar el escenario en que se maximiza el bienestar de la población.

La experiencia indica que aquellos Estados que se han adelantado en el desarrollo de las instituciones reguladoras han logrado contener las presiones de los interesados y sobre todo anticipar el escenario institucional en el que se tendrían que desenvolver las empresas, repercutiendo positiva y directamente en el valor económico de las mismas.

En el caso de la provincia de Mendoza esto resultará de vital importancia dado que la Ley de Transformación del Sector Eléctrico sancionada crea un fondo especial destinado a obras públicas de infraestructura con los recursos que se obtengan de la privatización de EMSE y OSM.

Esto permite sustituir inversión pública por inversión privada en la expansión de los servicios, mientras los fondos públicos se aplican a otras necesidades donde la participación del sector privado es más compleja.

También ha evitado litigios judiciales, conflictos sindicales y finalmente ha ayudado al desarrollo de mercados más competitivos, que suele ser un eje estratégico de las reformas.

El debate político y económico en nuestro país ha alcanzado un amplio consenso respecto a los cambios macroeconómicos, pero subsisten los problemas a la hora de analizar la relación del Estado con el funcionamiento concreto de algunos mercados.

Si bien no existe “la regulación óptima”, es una construcción teórica, se entiende que el ejercicio cuidadoso de las responsabilidades públicas debe trabajarse como un proceso continuo por “optimizar la regulación”. Al actuar en esta dirección aún cuando surjan voces que acusen de intervencionista al Estado, éste nunca debe renunciar a compatibilizar el interés público con el interés privado, aunque haya decidido retirarse de la gestión empresarial. Esta armonía es indispensable para el desarrollo económico de una sociedad, tanto desde la teoría económica como desde la experiencia de otros Estados.

En esta nueva etapa el Estado empresario se diluye para dar lugar al Estado regulador, el constructor de la institucionalidad. El Estado no pierde su papel protagónico en la conducción de la economía, pero sí cambia su modo de actuar. Antes era un agente más que competía, a menudo en condiciones más favorables, con el sector privado. Actuaba como juez y parte. Ahora, como Estado regulador, reduce substancialmente su papel de agente y desarrolla una coordinación de las instituciones dentro de las cuales se enmarcan los mercados y los agentes privados.

Esta función del Estado y la institucionalidad que de ahí surge, son las condiciones para que el sector privado pueda actuar eficientemente en el proceso productivo y con perspectiva de largo plazo. Esta es una lección que se deriva del estudio cuidadoso de la mayor parte de las experiencias exitosas de desarrollo en el siglo XX (Muñoz, 1993).

Este análisis nos lleva a concebir la modernización del Estado como una tarea tenaz en la búsqueda de un nuevo marco institucional para los cambios en las relaciones

entre lo público y lo privado que sirvan a un desarrollo económico equilibrado, estable y en armonía.

Por otra parte, la profundización de la democracia supone transparencia, información y mayor participación de la sociedad civil. Corresponde entonces definir también una nueva relación Estado-Sociedad.

La política debe poner los límites y establecer las reglas institucionales para ambas relaciones, y ante conflictos disociadores el Estado retiene la responsabilidad de gobernar los mercados en última instancia (Wade, 1991) sin abandonar su preocupación por el bienestar general.

El Estado debe construir el “espacio público” en el que los agentes privados deben asumir sus responsabilidades ante el resto de la sociedad.

Para gestionar la regulación han sido creados en la Provincia de Mendoza los entes reguladores, adoptados de la positiva experiencia norteamericana acumulada desde mediados de siglo (independent regulatory commissions, independent agencies).

La decisión de utilizar esta figura institucional se basa en que promueve una instancia de control con determinadas características:

- independencia política
- racionalidad decisoria
- autonomía financiera
- estabilidad
- relación directa con el poder legislativo
- intensivo control de activos públicos transferidos
- participación de usuarios
- poder de policía
- arbitraje
- resolución de recursos administrativos

Por supuesto que estos atributos se hacen realidad en tanto que la voluntad y las decisiones de los dirigentes se encaminan tras su consecución. Desde esta óptica se justifica sobradamente innovar con la figura de los entes reguladores.

Distintos referentes del derecho administrativo consideran esta figura como un acierto dentro de los programas de modernización y reforma del Estado (Parejo Alfonso, Cassagne, Dromi) en el sentido de dotar de flexibilidad a la administración pública a la

hora de resolver el desplazamiento hacia la “administración prestacional”, donde se centran conceptos tales como eficiencia, protección del usuario o servicio al consumidor.

La búsqueda de nuevas formas institucionales que acompañen las transformaciones y privatizaciones encaradas por el Gobierno de Mendoza anticipándose a los problemas que derivan de las decisiones ya tomadas es la consigna desde donde se desarrolla el presente trabajo.

Conceptos como eficiencia, economías de escala, estabilidad, armonía, desarrollo sustentable, usuarios, calidad, participación, flexibilidad y transparencia serán analizados con detenimiento en el transcurso del Trabajo a efectos de proponer una alternativa a las autoridades.

## **II- PROBLEMAS A RESOLVER**

Una vez tomada la decisión de avanzar por el proceso de reformas descrito en el punto anterior, la implementación y el desarrollo de los entes reguladores en Mendoza presenta problemas e interrogantes a los que este trabajo intenta anticiparse a efectos de que la autoridad política pueda resolver con la finalidad de “optimizar el ejercicio de la regulación”.

### **Coordinación de políticas:**

Las políticas generales y particulares sobre los servicios públicos han estado bajo la coordinación de los distintos ministerios a la hora de su diseño y en cada empresa pública al momento de la ejecución. Sin embargo, a partir de la creación de los entes se dificulta esta relación, mientras que el grado de interrelación existente entre los servicios públicos y el bienestar económico de la población crece en el marco de las políticas económicas que hoy se sustentan desde el Estado.

Si bien con los entes se gana en independencia política, no debe confundirse con independencia de políticas, siendo la coordinación de estas últimas un aspecto esencial a la hora de apuntar el instrumental a los objetivos estratégicos de desarrollo.

Por lo tanto, la proliferación de entes reguladores obliga a pensar en esquemas institucionales que fortalezcan la coordinación en el diseño, la ejecución y el seguimiento de las políticas, dado el alto impacto que éstas tienen sobre la calidad de vida de los habitantes.

### **Confusión en los usuarios:**

Los usuarios de los servicios públicos deberán acostumbrarse a visualizar en cada ente la instancia para formular sus reclamos sobre los distintos aspectos críticos en la prestación de dichos servicios. La multiplicidad de entes aparece como una señal de “ruido” en la comunicación que se pretenda establecer con los mismos, dada la heterogeneidad de mostradores, formularios, procedimientos, teléfonos, y todo otro medio que se pretenda utilizar en la comunicación.

Dado que la defensa de los usuarios es una razón existencial de los entes, éstos deben tender a homogeneizar y cogestionar las políticas y funciones inherentes a la atención de los usuarios.

### **Concesionarios poderosos:**

A partir de la efectiva transferencia de los servicios al sector privado surgirá una nueva relación de poder entre los concesionarios y la administración pública. Los empresarios que inviertan en los distintos sectores reclamarán políticas y tarifas que pueden ser divergentes con los intereses generales. Claro está que lo harán desde “adentro” de las empresas, por lo que debe procurarse una relación equilibrada y evitar asimetrías que debiliten la posición fiscalizadora y promotora del bienestar general que sustenta el Estado provincial.

Así pues, a concesionarios poderosos hay que generarles interlocutores poderosos, lo que se traduce en solvencia económica, capacidad técnica, independencia política, capacidad operativa y legitimidad por parte del ente regulador.

### **Cultura de protección de los usuarios:**

Durante mucho tiempo los usuarios han tenido una percepción de impotencia ante el estado empresario a causa de las ineficiencias de las empresas públicas. A pesar de los esfuerzos que las mismas hayan realizado por orientarse a gestiones de cara al cliente, siempre ha estado presente una sensación de impunidad, en el sentido que la empresa pública es juez y parte, y la imposibilidad de recurrir a alguna institución que defendiera al ciudadano de dichas ineficiencias. Generalmente los medios de comunicación locales han servido para canalizar estos conflictos, en tanto revistieran carácter de masividad, pero esta instancia ha sido estéril para reclamos individuales. En síntesis, debe prestarse mucha atención al desarrollo de una cultura de defensa del usuario que reemplace a la cultura de la impotencia. Este cambio requiere de nuevas actitudes, fundamentalmente en los agentes del ente regulador, y de fuertes campañas de difusión destinadas a facilitar el pleno ejercicio de los derechos del usuario.



**Falta de capacidad regulatoria pública:**

El sector público ha venido regulando mercados de servicios públicos donde el principal empresario era él mismo. Las funciones de control se han ejercido con un criterio muy particular de cara a cumplimentar con las leyes que ordenan el funcionamiento de la administración pública. En la nueva etapa se requiere de controles muy específicos, de mayor impronta técnica, y vinculados a parámetros y estándares predeterminados tanto en los contratos de concesión como en los marcos regulatorios.

La inversión en recursos humanos capacitados a tal efecto es imprescindible a los efectos de alcanzar buenos resultados en las políticas que sustentan todo el proceso de reformas. El hecho de que el Ente Provincial de Agua y Saneamiento (EPAS) se encuentre en funcionamiento y haya anticipado parte de estas inversiones debe tenerse en cuenta a los efectos de desarrollar la propuesta.

**Gastos públicos crecientes. Incrementalismo:**

Es sabido que el sector público actúa como un ser vivo, se reproduce y aumenta sus gastos por instinto.

El desarrollo de las reformas ha devenido en un modelo donde cada sector de servicios públicos crea su propio ente regulador. Las virtudes y ventajas que ofrece este esquema de fiscalización no se pone en duda. No obstante, la fuerte crisis de legitimidad que enfrenta el sector público ante la sociedad requiere que las nuevas funciones se desarrollen en concordancia al esfuerzo por la reducción del gasto público, y máxime aún cuando se trata de gastos administrativos.

Se deben aprovechar las economías de escala que implica administrar tres organismos de regulación, así como las asociadas a la infraestructura que requieren.

**Aumento de cargos políticos:**

Poniendo un gran énfasis en la mayor legitimidad que debe buscar permanentemente el sector público, debe considerarse la posibilidad de que la sociedad vea en el desarrollo de un ente regulador para cada servicio y su respectivo directorio, una acción destinada sólo a crear nuevos cargos políticos.

Este aspecto debe ser tenido en cuenta desde una visión global y de mediano plazo, ya que al haber sido diferida en el tiempo la decisión de crear cada ente, no se ha evaluado este efecto por parte de las autoridades políticas.

### **III- REFLEXIÓN ESTRATÉGICA**

Se ha adoptado la metodología del Planteamiento Estratégico a efectos de relevar la información crítica del entorno que nos permita diseñar un modelo alternativo de institucionalización de la regulación de los servicios públicos que se anticipe a las condiciones en que deberá operar. La incorporación de este enfoque facilita que la decisión de las autoridades políticas considere aspectos de flexibilidad acorde a la velocidad de los cambios y a la incertidumbre que hoy predomina. De hecho la situación a la que hoy se llega con la inminente creación de diversos entes reguladores es atribuible a la falta de un proceso de reflexión estratégica que las autoridades debieron practicar al comienzo del proceso de Reforma del Estado, con una visión de éxito global, y no tan sectorialista, aún cuando los resultados obtenidos hasta el momento sean positivos.

Partimos de la base que las autoridades de cada sector disponen de la información suficiente para abordar un ejercicio de planteamiento estratégico, por lo que a efectos del presente trabajo se han encuestado diversos funcionarios de los tres sectores y las respuestas han sido consideradas en el informe. Se adjunta la encuesta como Anexo II.

A fin de homogeneizar y agregar las consideraciones de la reflexión estratégica, se considerará a cada institución existente como una parte integrante de la organización **“REGULADORA DE SERVICIOS PÚBLICOS” (RSP)**, lo que permite construir una unidad teórica de análisis.

#### **El Entorno**

Comencemos por enumerar aquellos aspectos del entorno que pueden tener impactos a mediano y largo plazo:

#### **Características generales del entorno**

- 1) La globalización de valores y pautas culturales.
- 2) La apertura económica.
- 3) La integración en bloques regionales supranacionales.
- 4) La consolidación de los sistemas democráticos.

- 5) Economía del conocimiento y de la información.
- 6) Avance en las telecomunicaciones.
- 7) Desigualdad en la distribución de la riqueza.
- 8) Mayor participación de los ciudadanos en la gestión de temas sociales.
- 9) Mayor preocupación por el medio ambiente.
- 10) Alta sensibilidad a las variables financieras internacionales.
- 11) Alto nivel de incertidumbre ante la velocidad de los cambios.
- 12) Reduccionismo ideológico con predominio de lo pragmático.
- 13) Crisis en los roles tradicionales del Estado.
- 14) Protagonismo de los medios de comunicación.
- 15) Protagonismo de los poderes judiciales.
- 16) Desregulación de los mercados.
- 17) Crisis de legitimidad de las instituciones públicas.
- 18) Altos niveles de desempleo.
- 19) Tendencia a la interdisciplinariedad en la resolución de los problemas.

#### **Características particulares del entorno**

- 1) Necesario aumento de competitividad.
- 2) Necesidad de abaratar los servicios.
- 3) Asimetrías impositivas negativas respecto a regiones vecinas.
- 4) Cultura del trabajo y del esfuerzo.
- 5) Avance en la participación económica del sector privado.
- 6) Transformación del sistema financiero. Desaparición de la banca pública provincial
- 7) Bajos niveles de inversión en desarrollos científicos y tecnológicos.
- 8) Tasas de ahorro interno crecientes pero insuficientes.
- 9) Crisis del modelo agrícola .
- 10) Falta de un modelo de desarrollo con consenso.
- 11) Escasez de recursos humanos capacitados para actuar en una economía del conocimiento y de la información.
- 12) Posición estratégica entre el Mercosur y el Sudeste asiático.
- 13) Riesgo climático elevado.
- 14) Ausencia de incentivos a la inversión.

- 15) Condiciones favorables para la exportación de productos.
- 16) Baja tasa de desempleo en términos relativos.
- 17) Desarrollo intrarregional desequilibrado.
- 18) Crisis de la Ley de Aguas
- 19) Creación del Fondo Fiduciario de Obras Públicas.
- 20) Falta de planificación en el sector público.
- 21) Pivatizaciones en marcha

Como vemos la cantidad de variables que pueden influir son elevadas, no obstante se consideran como las de mayor impacto probable sobre la RSP a aquellas que aparecen subrayadas. Más adelante veremos que pueden ser tenidas en cuenta como amenazas o como oportunidades para la institucionalización y el desarrollo de la RSP.

### **La Misión**

Ahora consideremos la visión de éxito que algunos protagonistas del sector han proyectado en la encuesta antes mencionada. Esta visión de futuro no debe ser considerada negativamente, como una fantasía ingenua, debe servir como horizonte de todas las acciones que la RSP puede emprender para modificar el entorno:

- 1) Usuarios satisfechos.
- 2) Altos niveles de inversión con alta cobertura en la prestación de los servicios.
- 3) Precios bajos en los servicios públicos y por lo tanto una mayor competitividad de los outputs de la región.
- 4) Desarrollo intrarregional equilibrado y sostenible.
- 5) Adecuada planificación y coordinación en el sector público.
- 6) Empresarios satisfechos.
- 7) Recursos humanos capacitados y competitivos.
- 8) Alto nivel de desarrollo tecnológico aplicado.
- 9) Alto nivel de legitimidad del organismo regulador.
- 10) Uso racional de los recursos naturales.
- 11) Alto nivel de participación social.
- 12) Uso óptimo de los servicios.

Podemos afirmar que la visión de futuro es bastante homogénea entre los diferentes encuestados, destacándose la satisfacción de la necesidad o interés general,

que constituye la noción esencial de servicio público aceptada para este trabajo (Sarmiento García y Otros. 1994).

La visión de éxito de una organización está vinculada al mayor protagonismo, influencia y resultados que pueda tener en alcanzar ese futuro deseado. Podemos decir que constituye la misión de la organización en sentido amplio.

Estos elementos se sintetizan en la esencia de su misión, que en sentido restringido debe contener la identidad de la institución, a qué necesidades sociales responde, qué pretende hacer para responder a ellas, su filosofía y los valores que la sustentan, así como los ingredientes que la hacen distinta a las demás. La misión que se defina debe ser capaz de transmitir todo esto de manera sintética.

*“Dirigir y controlar la prestación de los servicios públicos transferidos, satisfaciendo el interés general de la población, protegiendo los derechos de los usuarios, alentando su participación, aplicando precios razonables y justos, promoviendo el uso eficiente y racional de los recursos, en aras de un desarrollo provincial sostenible, compatible con altos niveles de competitividad.”*

### **Los Objetivos**

Los objetivos agrupados de la RSP serían los siguientes:

- 1) Satisfacer el interés general .
- 2) Proteger los derechos de los usuarios.
- 3) Asegurar la operación, confiabilidad, libre acceso, no discriminación y uso generalizado de los servicios.
- 4) Maximizar coberturas.
- 5) Promover inversiones.
- 6) Promover el uso eficiente y racional de los servicios.
- 7) Promover el uso de recursos renovables.
- 8) Minimizar impactos ambientales.
- 9) Alentar la innovación tecnológica.
- 10) Establecer tarifas justas y razonables.

Cada uno de estos objetivos generales se traduce en objetivos, funciones y metas particulares para cada servicio, determina programas y las acciones de la organización con sus respectivas asignaciones de recursos para alcanzar los resultados. Estos elementos serán considerados como críticos por su heterogeneidad y asimetría en el grado de desarrollo interno de cada organismo sectorial. Por lo tanto, en el capítulo VIII se desarrolla una metodología de estandarización de las Políticas y Objetivos, Generales y Sectoriales, como paso previo al diseño de las estrategias de acción.

### **Los Agentes Críticos**

Otro aspecto a considerar son los agentes críticos que intervienen, directa o indirectamente, en la realidad. Un enfoque adecuado supone que las condiciones del entorno en el futuro cambian, entre otras razones por que intervienen diversos actores con diversas estrategias.

Los agentes identificados son:

#### **Agentes críticos**

- 1) Gobierno Nacional
- 2) Gobierno Provincial
- 3) Gobiernos Municipales
- 4) Corporaciones empresarias (UCIM, FEM, UIA, CEM, AUTAM, CETAP, etc.)
- 5) Empresas operadoras de los servicios involucrados, o potenciales prestadoras.
- 6) Proveedores
- 7) Sindicatos
- 8) Usuarios individuales y organizados
- 9) Centros de investigación y ciencia
- 10) ONG's
- 11) Poder legislativo
- 12) Partidos políticos
- 13) Entes autónomos y/o autárquicos (Irrigación, Religiones, etc.)
- 14) Organismos internacionales (BM, FMI, BID, ONU, etc.)
- 15) Medios de comunicación
- 16) Entidades financieras
- 17) Universidades

Partimos de identificar a los agentes críticos sabiendo que cada uno tendrá intereses en juego, en todo momento, más o menos prioritarios y contrapuestos o coincidentes con los de la RSP.

Conjuntamente con las características del entorno, mencionadas al inicio de este capítulo, los intereses más potentes de los agentes críticos operarán como amenazas u oportunidades para la organización. Conviene entonces identificar esos intereses, aún sabiendo que no siempre las acciones de los agentes críticos siguen pautas racionales.

<u>Agente crítico</u>	<u>Interés principal</u>
Gobierno Nacional	Coherencia con el modelo nacional.
Gobierno Provincial	Subordinación a políticas generales.
Gobiernos Municipales	Maximizar cobertura, Minimizar conflictos, Maximizar radicación de inversiones. Maximizar transferencias.
Corporaciones empresarias	Desmantelar el Estado empresario. Minimizar las tarifas.
Empresas operadoras	Maximizar beneficios.
Proveedores	Vender bienes y servicios. Maximizar beneficios.
Sindicatos	Maximizar salarios. Garantizar el empleo. Maximizar votos.
Usuarios indiv. y org.	Minimizar las tarifas. Maximizar calidad de los servicios.
Centros de investigación	Vender servicios.
ONG's	Minimizar las tarifas. Proteger el medio ambiente, etc.
Poder Legislativo	Maximizar participación en las decisiones. Maximizar votos. Maximizar control.
Partidos políticos	Maximizar votos.
Irrigación	Maximizar externalidades al riego.



<u>Agente crítico</u>	<u>Interés principal</u>
Organismos internacionales	Coherencia con modelo internacional. Garantizar colocaciones rentables.
Medios de comunicación	Maximizar beneficios.
Entidades financieras	Maximizar beneficios.
Universidades	Vender servicios.

En cada uno de los actores subyacen valores, principios y métodos que coexisten con sus intereses, no siempre en armonía, al mismo tiempo que se generan alianzas explícitas o implícitas entre ellos o con la organización, y así podríamos continuar. Basta con señalar, a los fines del presente trabajo, que la RSP debe estar en permanente contacto con los agentes, intentando descifrar sus estrategias a efectos de considerarlas en las decisiones de gestión, acotando sus márgenes de incertidumbre y anticipándose a los impactos.

El desarrollo de un sistema de información que les permita captar la matriz de intereses de los agentes implicados debe constituir un eje estratégico para la RSP.

#### **IV- LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La gestión estratégica implica transformar el pensamiento estratégico en cambio organizativo. Son las alternativas que se adoptan para alcanzar la visión de éxito de la organización.

La calidad en la implementación, la innovación como esfuerzo permanente por optimizar los procesos endógenos y la interacción con el entorno constituyen un proceso continuo de aprendizaje organizativo, donde reflexión y gestión estratégica constituyen la clave de una cultura alternativa en la administración pública.

A la hora de definir las estrategias es necesario tener en cuenta quiénes serán los clientes, qué debilidades y fortalezas tiene la organización, qué amenazas y oportunidades presenta el entorno inmediato para alcanzar la visión de éxito, y finalmente los temas prioritarios que debe afrontar la institución.

##### **Los clientes**

Definiremos a los clientes como aquellos que poseen una demanda permanente hacia la RSP, ya sea por bienes o servicios que deba generar para satisfacerlos. Esta definición debe servir como **filosofía de gestión** y estar vinculada a la misión. No es un concepto “tradicional” de cliente.

Los agruparemos en dos tipos: Internos y Externos.

a) Internos: Son los *miembros de la organización*. Demandan salarios, carrera, premios y castigos, estabilidad, capacitación, entorno positivo, consideración, pertenencia, prestigio y poder, entre otras.

b) Externos:

**b1) Usuarios:** Fundamentalmente familias y empresas. Provisión de los servicios públicos, calidad de los mismos, defensa de sus derechos, tarifas razonables, subsidios, atención y respuesta a los reclamos, etc.

**b2) No usuarios forzosos:** Aquellos que demandan el servicio y no les llega la cobertura de los mismos. Fundamentalmente familias rurales aisladas y urbanas marginales.

**b3) Usuarios organizados:** Además de lo mencionado en b1) demandan canales de participación efectivos. Prodelco, Federación de Uniones Vecinales, UCIM, FEM, Cámaras Regionales, Sociedad Rural, etc.

**b4) Municipios:** Radicación de inversiones, información para la planificación y uso del suelo, coberturas crecientes y atención de conflictos sociales. Actúan muchas veces como intermediarios de las demandas de los anteriores con criterio territorial.

**b5) Otras reparticiones públicas:** También actúan como intermediarios, pero con criterios funcionales. ej.: Salud, Acción Social, Defensa del Consumidor, etc.

**b6) Grandes operadores:** Rentabilidad, seguridad contractual, racionalidad, ecuanimidad, etc. Fundamentalmente empresas.

**b7) Pequeños operadores:** Asistencia técnica y financiera. Fundamentalmente cooperativas y uniones vecinales.

**b8) Poder Ejecutivo provincial:** Consumo de los servicios. La satisfacción de todos los “clientes”.

### **La competencia**

Definimos como competidores a aquellos que se superponen en la tarea reguladora, o que compiten por los recursos o que pugnan por modelos alternativos.

**a) Por la regulación:** Otros organismos donde existe superposición en las normas o cuyas fronteras son difusas: Departamento General de Irrigación, Ente Nacional de Regulación Eléctrica, Comisión Nacional de Regulación del Transporte, Poder Judicial, Consejo de Loteo, Defensa del Consumidor, etc.

**b) Por el modelo:** Son Municipios y Provincias que han optado por un modelo de servicios públicos diferente al que se está desarrollando en Mendoza, ya sea por una concepción más liberal, más estatista u otro criterio.

**c) Por los recursos:** Todas aquellas reparticiones del Poder Ejecutivo y los Municipios de la provincia de Mendoza que compiten por los recursos escasos que se asignan en cada presupuesto, así como los de otras provincias que disputan por fondos ante organismo nacionales o internacionales..

## Los Proveedores

Son aquellos agentes exógenos que proveen de insumos a la organización para su gestión estratégica. También se pueden considerar como agentes complementarios. El insumo básico en este sentido lo constituye la información. También es importante el insumo financiero.

Los proveedores más relevantes de información son: MAYOP, Municipios, otras reparticiones públicas, medios de comunicación, Universidades, Centros de Investigación, Consultores, ONG's y usuarios en general.

Los proveedores de recursos financieros son: BID, BM, otros Organismos Internacionales y el Gobierno Nacional .

También están los proveedores en sentido tradicional, aquellos que le venden insumos materiales o servicios para el desarrollo de sus tareas: empresas de telecomunicaciones, de materiales de oficina, etc. No son los relevantes para el análisis.

La relación que debe sostener la organización con sus proveedores debe ser una preocupación constante, debe incluirlos en el diseño de su sistema de información estratégica y procurar establecer canales claros de comunicación.

## Productos y Servicios

A efectos de procesar la definición de los productos y servicios es conveniente hacerlo en relación a los clientes que se han definido con anterioridad:

<b>Cliente</b>	<b>Productos y/o Servicios</b>
Internos	Salarios- Carrera- Capacitación
Usuarios	Atención de reclamos-Respuesta a los reclamos-Asesoramiento jurídico-Subsidios- Audiencias Públicas- Reglamento del usuario-Cuadros Tarifarios-Control.
No usuarios forzosos	Plan de relevamiento-Planes de expansión-Asesoramiento técnico-Apoyo financiero-Subsidios.
Usuarios organizados	Ámbitos de participación.

<b>Cliente</b>	<b>Productos y/o Servicios</b>
Municipios	Ámbitos de planificación, coordinación, gestión y control- Asistencia técnica- Sistema de Información Integrado.
Otras reparticiones públicas	Canales de comunicación- Ámbitos de participación.
Grandes operadores	Contratos-Marcos regulatorios- Normas y estándares-Auditorías- Planes de expansión- Canales de comunicación-Sistema Integrado de Información.
Pequeños operadores	Idem anterior-Asistencia técnica- Gestión de apoyos financieros-Subsidios.
Poder Ejecutivo provincial	Ídem Municipios-Informe anual

La calidad en la definición y en la prestación de los productos y servicios que genere la institución serán determinantes para el éxito del proceso de optimizar la regulación.

### **Fortalezas y Debilidades**

Para analizar las fortalezas y debilidades de la organización vamos a separar, momentáneamente, las tres instituciones que componen hipotéticamente la RSP.

<b>EPAS</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Profesionalidad	Poca experiencia
Buenos salarios	Procedimientos nuevos
Equilibrio político	Indeterminación del régimen laboral
Agilidad y eficacia	Alta dedicación a pequeños operadores
Buen entorno laboral	Sistema de información en desarrollo
Cultura innovativa	Recursos insuficientes
Alta demanda interna de capacitación	

### **TRANSPORTE**

#### **Fortalezas**

Tamaño medio  
Movilidad de RRHH  
Salarios medios altos  
Alta demanda interna de capacitación

#### **Debilidades**

Recursos muy reducidos  
Bajo compromiso del personal  
Desgaste por manoseo político  
Marco jurídico inestable y en crisis

### **EMSE**

#### **Fortalezas**

Movilidad por privatización  
Salarios altos  
Profesionalidad  
Cultura orientada al cliente  
Poder económico

#### **Debilidades**

Condiciones laborales de privilegio  
Alta resistencia al cambio  
Fuerte sentimiento corporativo  
Entorno Turbulento por privatización  
Incertidumbre en los recursos

Ahora veamos las fortalezas y debilidades de la RSP, entendiendo a ésta como la agregación de las distintas instituciones sectoriales y sin definir aún entre los modelos específicos de agregación.

### **AGREGADAS (RSP)**

#### **Fortalezas**

Profesionalidad  
Experiencia acumulada por el EPAS  
Apoyo de Organismos Internacionales  
Poder político y económico  
Sencillez para los usuarios  
Alto grado de interdisciplinaria  
Disminución de gastos  
Disminución de inversiones  
Incremento de las inversiones (FFOP)  
Mayor coordinación de políticas

#### **Debilidades**

Sectores en proceso de privatización  
Resistencia de EMSE a la RSP  
Desconfianza a la asignación de fondos  
Posible hegemonía de un sector  
Asimetrías salariales  
Riesgo de enrarecimiento del entorno  
Posible resistencia de los Directores  
Posible pérdida de especificidad  
Posible exceso de burocratización  
Diversidad de problemas específicos

## **Oportunidades y Amenazas**

Al igual que en el punto anterior las oportunidades y amenazas serán consideradas de manera agregada, incorporando las características del entorno en general así como las específicas que pueden analizarse desde el punto de vista del proceso de integración de las reparticiones en la RSP.

### **Oportunidades**

Liderar el proceso de transformación del Estado  
Difícil retorno en el mediano plazo del proceso iniciado  
Estabilidad económica  
Mayor participación de los ciudadanos en la solución de temas públicos  
Apoyo financiero por parte de Organismos Internacionales  
Mayor preocupación por los temas ambientales  
Necesidad de abaratar los servicios y aumentar la competitividad  
Avance de las telecomunicaciones  
Proceso continuo de innovación  
Compromiso de las máximas autoridades  
Apoyo de los usuarios  
Apoyo de las corporaciones empresarias  
Apoyo del Gobierno Nacional  
Recursos renovables desaprovechados  
Opinión pública favorable a racionalizar el gasto público  
Opinión pública favorable a evitar nuevos cargos políticos  
Aplicación de tasas de sostenimiento sobre los operadores  
Compromiso por disminuir las tarifas  
Debilidad de los sindicatos

### **Amenazas**

Crisis generalizada de legitimidad de organismos públicos  
Desequilibrio intraregional  
Sensibilidad macroeconómica a variables financieras internacionales  
Escala territorial extensa  
Políticas provinciales contradictorias  
Lenta consolidación de las privatizaciones  
Mala experiencia de usuarios de servicios públicos nacionales  
Fortaleza del sector privado  
Procesos políticos externos al PE de contrarreforma  
Poderes políticos internos del PE propensos a la centralización  
Politización de la temática en el marco de las privatizaciones  
Aplicación de tasas de sostenimiento sobre los usuarios  
Posibles aumentos de tarifas  
Reclamo por municipalización del sector transporte

Como vemos, son varios los aspectos a considerar a la hora de tomar decisiones y de definir alternativas. Lo importante es que la organización asuma la necesidad de realizar continuamente reflexiones estratégicas que disminuyan la incertidumbre.

### **Temas Estratégicos**

Respecto a los temas estratégicos incluiremos aquellos sobre los que recae la decisión en el organismo, o aquellos que si bien son decisiones de los órganos superiores involucran a la RSP de manera directa y al menos deberá adoptar una postura.

### **Corto Plazo**

Implementación de ámbitos de participación  
Sistema de atención a reclamos de usuarios  
Organización jurídica y administrativa de la RSP  
Licitación de OSM



Privatizaciones del sector eléctrico  
Licitación de Trolebuses  
Convenios y privatizaciones de servicios municipales de agua y cloacas  
Atención y soporte de pequeños operadores  
Regularización de operadores eléctricos  
Cuadros tarifarios  
Imagen de la organización  
Proyecto Potrerillos  
Expansión de nuevas áreas sin cobertura  
Complementar el sistema existente de Transporte

#### **Largo Plazo**

Implementación de las auditorías  
Desarrollo de sus sistemas de información  
Nuevas inversiones  
Disponibilidad de agua  
Reuso de efluentes  
Integración de operadores  
Mercado del agua  
Autoabastecimiento energético  
Nuevas tecnologías

#### **La Imagen**

Respecto a la imagen que la organización debería proyectar sobre la opinión pública se han relevado distintos atributos que necesitan de una priorización y de definiciones, puesto que abarcar a todos simultáneamente carece de viabilidad. Más adelante se desarrollan de ejes estratégicos de comunicación que apuntarán, entre otros objetivos, a construir una imagen deseada de la organización.

Los criterios detectados en las encuestas y complementados por el autor son los siguientes. Se presentan en orden aleatorio :

- Prescindencia -Independencia
- Celeridad -Rapidez- Ejecutividad
- Seriedad
- Mayor compromiso en la defensa de los ciudadanos más débiles
- Previsibilidad
- Profesionalidad -Rigor técnico
- Calidad tecnológica
- Bajo costo
- Imparcialidad
- Control ciudadano

Este punto, como la mayoría de los ya desarrollados, requieren de una instancia posterior mucho más profunda si se pretende dar lugar a un plan estratégico de calidad. Cada aspecto debe ser redefinido con una visión mucho más detallada y con la participación y el compromiso de quienes tengan que liderar el proceso.

A los efectos del presente trabajo, donde se pretende generar lineamientos para resolver los problemas existentes, así como anticiparse a aquellos que pueden derivarse del funcionamiento del nuevo esquema de regulación de los servicios públicos, se considera que tenemos los elementos indispensables para avanzar en la definición del modelo alternativo para el desarrollo de la RSP acorde a la determinación de las estrategias.

## **V- LOS MODELOS**

En base a los elementos considerados podemos partir de una preselección de cuatro modelos alternativos que apuntan a la preservación del control de los servicios públicos bajo los caracteres atribuidos a la figura del ente regulador, pero que intentan anticiparse a los problemas del entorno, los derivados de la proliferación de entes reguladores sectoriales y de los elementos que han surgido del planteamiento estratégico.

### **A- ENTE REGULADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS**

Se trata de disolver los entes sectoriales ya creados para concentrarlos en un único ente regulador de los servicios públicos. Como antecedente a nivel de Estado provincial existe el caso de la Provincia de Formosa y a nivel nacional el caso de Panamá.

En líneas generales podemos describirlo como un organismo autárquico, con un Directorio y un Presidente, nombrados por el PE con acuerdo del H. Senado. Concentra todas las funciones regulatorias, de los distintos servicios transformados, dejando abierta la posibilidad de incorporar aquellos que se crean convenientes en el futuro. Constituye una única instancia administrativa, preservando el derecho de acudir a la Corte ante los desacuerdos y controversias.

Posee gerencias técnicas específicas para cada servicio. Los Directores pueden o no ser ejecutivos, en cuyo caso desempeñan los cargos de gerentes.

El financiamiento se origina en los pagos de los operadores o de los usuarios bajo diferentes conceptos, respetando sectorialmente la aplicación de los fondos.

Presenta las siguientes *Ventajas*: Visión integrada. Total coordinación de políticas y de aspectos técnicos de gestión. Simplicidad para los usuarios. Máximo aprovechamiento de las economías de escala: ahorro en gastos operativos y equipamiento. Homogeneidad de criterios. Alto poder institucional ante operadores y usuarios. Reduce cargos políticos.

*Desventajas:* Resistencia política a la concentración de poder. Complejidad técnica. Posible congestión administrativa. Dificultad en la selección del perfil de los Directores. Desconfianza hacia la hegemonía de un sector. Tensión entre origen y aplicación de fondos.

## **B- COMITÉ COORDINADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS**

Esta propuesta ha sido la predominante por su rol de consenso mínimo común en el transcurso del debate interno, sostenida fundamentalmente por aquellos funcionarios involucrados en la creación del ente eléctrico, quienes desconfían de la aplicación sectorial estricta de los fondos, e intuyen que otra alternativa sería desarrollada en base a la estructura y la experiencia existente en el EPAS.

No está documentada, surge como resultado de las entrevistas con los funcionarios sectoriales y del MAYOP.

Como antecedente podemos indicar que a nivel de Gobierno Nacional el Ministerio de Economía durante la gestión de Cavallo intentó articular un esquema similar con resultados nulos.

Consiste en la creación de un Comité integrado por los máximos representantes de cada ente regulador y la designación de un Coordinador General por parte del MAYOP. EL desarrollo de una Gerencia de Usuarios unificada por convenio.

La función del Comité es básicamente la de coordinar políticas y homogeneizar criterios.

Las *Ventajas:* Alta viabilidad política. Neutraliza la hegemonía de cualquier sector. Posible coordinación de políticas. Visión integrada probable. Simplicidad para los usuarios.

*Desventajas:* Modelo voluntarista. Posible vaciamiento y repliegue sectorialista. Un Gerente con múltiples jefes, posibles conflictos entre la Gerencia de Usuarios y las autoridades de cada ente. Asignación de recursos desvinculada formalmente de las decisiones de política. No aumenta el poder institucional frente a los operadores.

## **C- SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS**

Esta propuesta fue desarrollada por funcionarios y asesores del MAYOP. Sirvió como documento de base para el debate interno. Es el único antecedente escrito de dicho proceso. Recibió críticas y resistencias por parte de los responsables del sector eléctrico. Fue visualizado como la opinión del EPAS.

La propuesta consiste en crear la Superintendencia manteniendo cada ente regulador sectorial, el Directorio de la SSP estaría integrado por Directores de los entes y el PE designa un Superintendente. Concentra las gerencias de Usuarios y la Económico Financiera. Actúa como Tribunal Administrativo. Le asigna las relaciones con los usuarios, la aprobación de las tarifas elevadas por cada ente, las instancias de Audiencia Pública y de Información Pública, la regulación de aspectos administrativos como el régimen de personal, manejo centralizado de los recursos preservando el criterio de aplicación según el origen de los fondos, aprobar e integrar los presupuestos, la interacción con los distintos ámbitos de participación, la incorporación de nuevos servicios (telecomunicaciones, gas, etc.)

*Ventajas:* Visión integrada. Coordinación política. Simplicidad para los usuarios. Ahorro de gastos operativos y de equipamiento. Alto poder institucional en relación a los usuarios. Posible homogeneidad de criterios.

*Desventajas:* Desdibuja la investidura de los presidentes. Difícil relación de los Presidentes con el Superintendente. Conflicto entre autarquía y centralización de los recursos. No fortalece el poder de la organización de cara a los operadores. Recelo entre entes. Aprovechamiento parcial de las economías de escala. Conflictos en la confección de la Agenda del Directorio de la SSP.

## **D- COMISIÓN PROVINCIAL DE ENTES REGULADORES**

Esta propuesta ha sido recogida de la reciente experiencia impulsada en el Congreso de la Nación por un grupo de Diputados Nacionales del oficialismo, quienes ante el fracaso del Ministerio de Economía de aglutinar, racionalizar y coordinar los entes reguladores nacionales, presentaron un proyecto de Ley para generar una instancia de control sobre el funcionamiento de los mismo. El proyecto fue abortado en Comisiones.

El modelo de Comisión Nacional Fiscalizadora y Coordinadora de la Regulación, adaptada a las instituciones de la provincia, consiste básicamente en las siguientes relaciones:

Supervisar, fiscalizar, controlar y coordinar a los entes y organismos reguladores de los servicios públicos y actividades privatizadas. Evaluar la actuación de los organismos bajo su órbita. Informar a los usuarios de sus derechos y obligaciones. Directorio integrado por representantes de Diputados (2), Senadores (2), ONG's de consumidores o usuarios (2) y el PE (1). Estos eligen su Presidente. La destitución de los Directores corresponde a la Cámara de Diputados, así como el control de las actuaciones de la Comisión.

Establecer las políticas generales para la regulación, promover la constitución de Marcos Regulatorios y organismos a tal fin, resolver en alzada las controversias, aprobar la política tarifaria de cada sector, designar por concurso los directores de cada organismo regulador, establecer el sistema de informes para los mismos, aprobar los presupuestos de gastos y las rendiciones de cuentas, fijar el régimen de personal y asistir a los organismos provinciales y municipales que lo requieran. Crear oficinas regionales. Se financia con el 2% de lo recaudado por cada organismo regulador y por el Presupuesto General de la Provincia.

*Ventajas:* Coordinación de políticas generales. Visión integrada. Posible homogeneidad de criterios. Difícil hegemonía sectorial. Participación directa de los usuarios organizados.

*Desventajas:* No resuelve la complejidad para los usuarios. Antagonismo de intereses políticos en el seno del Directorio. No resuelve necesariamente la coordinación horizontal entre los entes. Debilita el poder institucional de los entes de cara a los operadores. No aprovecha las economías de escala. Desdibuja la investidura de los presidentes de cada organismo regulador.

Una vez expuestos en líneas generales los cuatro modelos que surgen de la etapa de relevamiento de antecedentes corresponde seleccionar uno y proceder al desarrollo de las normas necesarias para su institucionalización.

## **VI- SELECCIÓN DEL MODELO**

La selección de un modelo implica definir a priori aspectos componentes de las estrategias política, empresarial y administrativa. A efectos de seleccionarlo se han considerado los problemas enunciados en el diagnóstico y otros criterios de decisión de tipo ideológicos.

El modelo que mejor responde desde una óptica multicriterio es el del ENTE REGULADOR DE SERVICIOS (ERSE).

### **Coherencia con valores políticos**

El equipo de Gobierno ha expresado en distintos discursos una serie de valores políticos que suponen una visión determinada. En principio los mandatos que el PE y el Poder Legislativo le confieran al organismo tienen que estar relacionados y ser coherentes entre ellos. Por lo tanto, la relación Sociedad-Estado se ha definido con las siguientes afirmaciones:

*El Estado debe dar lugar a que el sector privado invierta y arriesgue en sectores que tradicionalmente han sido ocupados por el sector público.*

*El estatismo nos ha llevado a confundir los roles, durante años el Estado se ha “servido” de los ciudadanos. Debemos invertir la relación, para que cada mendocino sienta que el Estado lo ayuda a crecer, a mejorar su calidad de vida.*

*Hay que acabar con los privilegios del sector público.*

*La gente necesita respuestas concretas a problemas concretos.*

*Los dirigentes públicos deben ser y parecer honestos.*

*Le pedimos a la sociedad que ahorre, que invierta, que sea austera para acelerar el crecimiento. El Estado debe dar el ejemplo en lo que predica.*

*Las cuentas del Estado son como las de una familia. Hay que manejarlas con el mismo sentido común. No se puede gastar indefinidamente más de lo que ingresa.*

La transcripción de estas frases intenta ejemplificar aquellos valores que componen el discurso del Gobierno: Ahorro, inversión, esfuerzo, austeridad, crecimiento, servicio, eficacia, eficiencia, ética, transparencia y ejemplariedad. Este set de valores puede entenderse como aquellos que subyacen tras una concepción de

“legitimidad”. Al mismo tiempo neutraliza un par de problemas identificados al inicio: Incrementalismo y aumento de cargos políticos.

### **Priorizar al Usuario**

Si algún criterio es coherente con la adopción de la figura de los entes reguladores para el ejercicio del control estatal de los servicios públicos es el de priorizar la satisfacción del usuario (Patricia Martínez en Sarmiento García y Otros. 1994).

Si podemos descomponer “la satisfacción del usuario” veremos que está compuesta de múltiples demandas: la existencia del servicio, el uso, la calidad del mismo, el precio, y la posibilidad de reclamar sus derechos, entre otras.

A lo largo de la historia las sociedades han expresado sus preferencias por distintos modelos políticos, en los que han prevalecido distintas prioridades respecto a las demandas inherentes a los servicios públicos. Cada etapa se ha caracterizado por alguno de estos elementos. Así por ejemplo, la etapa originaria de las instituciones se ha distinguido por la existencia misma de los servicios. A principio de siglo sobre el acceso real de las mayorías a los mismos, durante las épocas de inflación sobre los precios a causa de los tarifazos, y así sucesivamente.

En la etapa que estamos transitando ha cobrado relevancia el ejercicio pleno de los derechos y su grado de especificidad. Esto no quiere decir que los otros aspectos hayan perdido importancia, sólo que aparecen como resueltos o muy avanzados.

Duglas North y otros destacados economistas aseguran que el desarrollo de las sociedades a lo largo del tiempo está vinculado al grado de especificidad y al ejercicio de los derechos, fundamentalmente a los de propiedad, pero no sólo éstos.

Por todo lo expuesto, especificar y **facilitar el ejercicio de los derechos** de los usuarios es fundamental que quede reflejado en el mandato de las normas, y su posterior gestión.

### **Organismo poderoso**

La necesidad de equilibrar los intereses de usuarios y prestadores fortalece la idea de concentrar poder en el modelo de único ente a la hora de resolver las tensiones con los prestadores que ya están dentro de las empresas privatizadas.



### **Facilitar el cumplimiento de la misión**

Cualquier modelo que se escoja debe facilitar el cumplimiento de la misión, no debe ser un obstáculo. En principio, ninguno de los modelos aparece como opuesto al cumplimiento, no obstante, el modelo escogido asegura la incorporación plena de la experiencia acumulada por el EPAS, lo que se entiende como una importante ventaja del mismo.

### **Coordinación de políticas**

Dado el alto impacto que éstos servicios tienen sobre la calidad de vida de los habitantes, el modelo fortalece la coordinación en el diseño, la ejecución y el seguimiento de las políticas.

### **Optimizar la regulación**

Si hemos dicho que optimizar la regulación implica cumplir con el criterio de eficiencia, entonces el seleccionado cumple con la condición de que dado un nivel de eficacia, minimiza los costes.

### **Escala adecuada**

Un último criterio está asociado a la escala de las actividades, territorio, usuarios y organismo. Dificilmente aceptaríamos como razonable que un municipio de 8.000 habitantes tenga un ente regulador para cada servicio que presta.

Tampoco nos parece lógico que todos los servicios públicos nacionales se encuentren centralizados en único ente regulador con única sede en la Capital Federal.

Por lo tanto el nivel de agregación de funciones depende de la escala. A mi juicio un único ente regulador para todos los servicios se ajusta adecuadamente a la escala de la Provincia.

En las diferentes versiones expresadas por funcionarios del MAYOP y de los sectores involucrados se ha manifestado la idea de un proceso de transición, comenzando por el modelo de Comité Coordinador hasta tanto se resuelvan las distintas privatizaciones, luego hacia el modelo de Superintendencia de Servicios Públicos y

finalmente si las cosas evolucionan con normalidad un único Ente Regulador para todos los Servicios.

La mayor amenaza a esta última alternativa es la resistencia interna de cada sector a perder protagonismo, efecto al que denominaremos “eterna transición”. Este reflejo político natural debe ser neutralizado por todos los elementos positivos que se desprenden de la reflexión estratégica para los ciudadanos y para aquellos líderes que prioricen la legitimidad.

## **VII- INTEGRACIÓN DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS**

En este capítulo se ha puesto el énfasis en aportar un material de base que sirva para estandarizar, facilitar la coordinación y neutralizar la dispersión existente de políticas y objetivos.

### **A- POLÍTICAS GENERALES**

Las Políticas Generales que a continuación se desarrollan surgen de un proceso de relevamiento descentralizado y entrevistas personales. Las respuestas fueron agregadas, clasificadas y racionalizadas a efectos de sustituir la ausencia explícita de material sobre una visión general de la regulación de los servicios.

Antes cabe aclarar bajo qué concepto concreto definimos en este punto la palabra “Política”, dado que se trata de un término de carácter polisémico.

Podemos referirnos a “política” como etiqueta de un campo de actividad (política social, política exterior, etc.). Podemos hacerlo para describir una propuesta muy general o una perspectiva (política progresista, plataforma política de un partido, etc.). Política como medio para alcanzar fines (política de confrontación sindical, etc.). Política como sinónimo de decisiones críticas de gobierno (política de Malvinas, política de Suez, etc.). También como sinónimo de la norma o conjunto de normas sobre determinada problemática (la política social del Presupuesto Nacional, etc.). Política como resultado final, como output o producto (la política impositiva como redistribuidora de ingresos, etc.).

Pero también como conjunto de objetivos y/o programas que posee el gobierno en un campo determinado (la política energética se regirá por pautas de eficiencia, etc.).

Este último será el concepto con que trabajaremos, agregando objetivos y programas para definirlos como políticas generales y específicas a cada uno de los servicios involucrados.

Las Políticas Generales del ERSE son:

- PROTECCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE USUARIOS
- CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS

- MANTENIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS
- GESTIÓN DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS
- INVERSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS
- USO RACIONAL DE RECURSOS Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
- DESARROLLO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO

## **B- OBJETIVOS GENERALES**

- GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA
- PROMOVER LA EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS
- PROMOVER EL ALCANCE DE BUENOS NIVELES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS
- PROMOVER EL LOGRO DE EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS
- PROMOVER LAS INVERSIONES EN LOS SERVICIOS
- PROMOVER Y GARANTIZAR RÉGIMENES COMERCIALES JUSTOS PARA LOS SERVICIOS
- PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DIRECTA DE LOS USUARIOS
- PROMOVER LA REGULACIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS USUARIOS
- PROMOVER LA DISMINUCIÓN DE IMPACTOS ECOLÓGICOS POR CONTAMINACIÓN DE LOS RECURSOS INVOLUCRADOS EN LOS SERVICIOS
- PROMOVER LA DISMINUCIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS POR CONTAMINACIÓN DE LOS RECURSOS INVOLUCRADOS EN LOS SERVICIOS
- PROMOVER EL USO RACIONAL Y EFICIENTE DE LOS SERVICIOS
- ESTABLECER NORMAS DE CALIDAD Y CONTINUIDAD EN LOS SERVICIOS
- PERFECCIONAR LA FUNCIÓN DE CONTROL DE LOS SERVICIOS
- PROMOVER EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS APROPIADAS, FLEXIBLES Y ACCESIBLES
- PROMOVER LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

## **C- SECTOR TRANSPORTE**

La Dirección de Vías y Medios de Transporte (DVMT) ha definido en un documento interno sus lineamientos de políticas y objetivos. En el mismo se estipula como prioritario:

- Poner a disposición de la población un servicio de transporte seguro, eficiente, ágil, cómodo, con buena relación costo-beneficio, y de fácil accesibilidad, que contribuya a la calidad de vida de sus habitantes y que colabore con el desarrollo integral de la

provincia, por cualquiera de sus modalidades: colectivo, trolebuses, ferroviario, taxis, remis, escolar y contratado.

- Impulsar un transporte de cargas seguro y eficiente
- Aportar al ordenamiento del tránsito, procurando la seguridad y eficiencia del mismo, promoviendo interconexiones fluidas que ayuden al desarrollo urbano y rural equilibrado.

*P.1) Mantenimiento y expansión de los servicios de transporte*

O.1- Asegurar el mantenimiento preventivo de la infraestructura y señalización de los servicios de transporte

O.2- Asegurar el mantenimiento correctivo de la infraestructura y señalización de los servicios de transporte

O.3- Asegurar la renovación sistémica de la infraestructura y señalización de los servicios de transporte

O.4- Promover la generación de planes de desarrollo urbano vinculados a planes de tránsito y transporte

O.5- Asegurar la planificación del transporte

O.6- Controlar los programas de expansión, renovación y/o ampliación de servicios de transporte

O.7- Promover acciones de expansión en áreas no servidas

O.8- Promover la incorporación y expansión de nuevas modalidades de transporte (trolebús, ferroviario, etc.)

*P.2) Calidad y eficiencia en la prestación de servicios de transporte*

O.1- Establecer planes de monitoreo de productos

O.2- Procurar la adopción de equipamientos exigentes para el incremento de la calidad

O.3- Procurar la implementación de programas de evaluación de calidad por modalidad

O.4- Procurar diagnósticos de calidad sobre funcionamiento y eficiencia de los sistemas por modalidad

O.5- Procurar el monitoreo sistemático de los servicios para evaluar la eficiencia de cada

sistema por modalidad (frecuencias, infracciones, etc.)

O.6- Procurar la minimización de incumplimientos en los servicios (frecuencias, limpieza, seguridad, taras, revisiones técnicas, cortes semafóricos, etc.)

O.7- Procurar niveles óptimos de interconexión polimodal

O.8- Procurar la integración de zonas rurales y urbanas

*P.3) Inversiones y régimen tarifario de servicios de transporte*

O.1- Procurar la eficiencia social en las inversiones

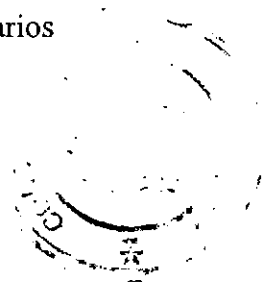
O.2- Controlar los planes de inversión comprometidos por los concesionarios

O.3- Facilitar el financiamiento de las inversiones

O.4- Investigación permanente de regímenes tarifarios

O.5- Procurar regímenes tarifarios razonables y equitativos

O.6- Procurar regímenes tarifarios eficientes



*P.4) Participación y protección de los derechos del usuario*

O.1- Mantener el desarrollo de encuestas, audiencias públicas y otros mecanismos de participación

O.2- Fomentar la recepción de reclamos de usuarios a través de medios de comunicación masiva

O.3- Incentivar la evaluación constante de la opinión pública sobre la calidad de los servicios

O.4- Procurar la reglamentación de los derechos de los usuarios en función de la relación con cada concesionario.

O.5- Procurar la aplicación efectiva de los reglamentos de los usuarios

O.6- Procurar la constante revisión de normas y reglamentos de protección del usuario

*P.5) Uso racional del transporte y protección del medio ambiente*

O.1- Procurar el desarrollo de nuevas tecnologías que eviten la contaminación atmosférica

O.2- Procurar la aplicación de tecnologías que minimicen la contaminación atmosférica

O.3- Procurar alta eficiencia en los sistemas de combustión

O.4- Procurar el correcto uso del transporte colectivo y desalentar los medios particulares

O.5- Procurar una adecuada priorización de usos que maximicen los beneficios ecológicos

O.7- Procurar la permanente concientización de los usuarios sobre los impactos positivos del transporte

O.8- Procurar una buena coordinación entre organismos relacionados con la salud, la educación, el medio ambiente, el tránsito y el transporte

O.9- Procurar la implementación de normas y controles a la contaminación atmosférica

O.10- Fomentar el desarrollo de técnicas aplicadas al transporte por parte de concesionarios y/o centros de estudio y/o investigación con el objeto de proteger la salud pública y el medio ambiente

O.11- Procurar revisiones técnicas vehiculares y el monitoreo ambiental sistemático del aire

*P.6) Gestión de regulación y control de servicios de transporte*

O.1- Procurar la permanente evaluación de normas de calidad

O.2- Procurar la adecuación progresiva de parámetros de calidad exigibles

O.3- Procurar la adopción de tecnologías que aseguren la continuidad y seguridad de los servicios

O.4- Procurar el desarrollo de nuevas metodologías de control (tarjeta magnética)

O.5- Procurar la aplicación y evaluación constante de nuevas metodologías de control

O.6- Procurar el desarrollo de parámetros y/o indicadores básicos para el control de gestión

O.7- Procurar la integración del sistema de cargas a una visión macro del Mercosur

*P.7) Desarrollo y actualización científico-tecnológica*

O.1- Procurar una permanente investigación y evaluación de tecnologías

O.2- Procurar la coordinación entre el ente, concesionarios y centros de investigación

O.3- Procurar una constante vinculación entre concesionarios y proveedores

O.4- Procurar el desarrollo de eventos que faciliten la difusión de nuevas tecnologías

O.5- Procurar la difusión de equipos, procesos y tecnologías a través de medios de comunicación

O.6- Procurar la implementación de planes de capacitación

#### **D- SECTOR ELECTRICIDAD**

Entre los objetivos de la política electroenergética definida en el Marco Regulatorio se encuentran especificados:

- Satisfacer el interés general de la población, en forma armónica con el desarrollo económico, demográfico y sustentable de la Provincia;
- Proteger los intereses de los usuarios, reglamentando el ejercicio de sus derechos;
- Asegurar la operación, confiabilidad, libre acceso, no discriminación y uso generalizado de los servicios e instalaciones de transporte y distribución de energía eléctrica;
- Incentivar el abastecimiento, transporte, distribución y uso eficiente y racional de la energía eléctrica, mediante metodologías y sistemas tarifarios apropiados, el empleo de fuentes renovables y la innovación tecnológica;
- Alentar la realización de inversiones de riesgo en generación para asegurar a los usuarios el abastecimiento de energía eléctrica a corto, mediano y largo plazo, en condiciones de calidad y precios competitivos;
- Regular los servicios públicos eléctricos, estableciendo tarifas justas y razonables;
- Promover las inversiones en generación, transporte y distribución, asegurando la competencia donde ésta sea posible;
- Preservar adecuadamente el ambiente.

Reorganizando las políticas sectoriales en función de los ejes generales definidos en el punto anterior y asignando los respectivos objetivos sectoriales tenemos:

##### *P.1) Mantenimiento y expansión de los servicios eléctricos*

O.1- Asegurar el mantenimiento preventivo de la infraestructura de servicios eléctricos

O.2- Asegurar el mantenimiento correctivo de la infraestructura de servicios eléctricos

O.3- Asegurar la renovación sistémica de la infraestructura de servicios eléctricos

O.4- Promover la generación de planes de desarrollo urbano vinculados a planes eléctricos



- O.5- Asegurar la generación de planes eléctricos
- O.6- Controlar los programas de expansión y/o ampliación de servicios eléctricos
- O.7- Promover acciones específicas en áreas sin cobertura

*P.2) Calidad y eficiencia en la prestación de servicios eléctricos*

- O.1- Establecer planes de monitoreo de productos
- O.2- Procurar la adopción de técnicas exigentes para el incremento de la calidad
- O.3- Procurar la implementación de programas de evaluación de calidad por sistemas
- O.4- Procurar diagnósticos de calidad sobre funcionamiento y eficiencia de los sistemas
- O.5- Procurar el monitoreo sistemático de los servicios para evaluar eficiencia.
- O.6- Procurar la minimización de cortes en los servicios
- O.7- Procurar niveles óptimos de eficiencia en los servicios

*P.3) Inversiones y régimen comercial de servicios eléctricos*

- O.1- Procurar la eficiencia social en las inversiones
- O.2- Controlar los planes de inversión comprometidos por los operadores
- O.3- Facilitar el financiamiento de las inversiones
- O.4- Investigación permanente de regímenes comerciales
- O.5- Procurar regímenes razonables y equitativos
- O.6- Procurar regímenes eficientes

*P.4) Participación y protección de los derechos del usuario*

- O.1- Procurar el desarrollo de encuestas, audiencias públicas y otros mecanismos de participación
- O.2- Fomentar la recepción de reclamos de usuarios a través de medios de comunicación masiva
- O.3- Incentivar la evaluación constante de la opinión pública sobre la calidad de los servicios
- O.4- Procurar la reglamentación de los derechos de los usuarios en función de la relación con cada concesionario.
- O.5- Procurar la aplicación efectiva de los reglamentos de los usuarios
- O.6- Procurar la constante revisión de normas y reglamentos de protección del usuario

*P.5) Protección y uso racional del recurso eléctrico y el medio ambiente*

- O.1- Procurar el desarrollo de nuevas tecnologías que eviten la contaminación
- O.2- Procurar la aplicación de tecnologías que minimicen la contaminación
- O.3- Procurar alta eficiencia en los sistemas de generación térmica.
- O.4- Procurar el correcto uso del recurso eléctrico
- O.5- Procurar una buena coordinación entre organismos de control ambiental
- O.6- Fomentar el desarrollo de técnicas aplicadas sobre los procesos de generación, transporte y distribución, por parte de operadores y/o centros de estudio y/o investigación con el objeto de proteger la salud pública y el medio ambiente
- O.7- Procurar el monitoreo ambiental sistemático de los recursos involucrados en los procesos

*P.6) Gestión de regulación y control de servicios eléctricos*

- O.1- Procurar la permanente evaluación de normas de calidad
- O.2- Procurar la adecuación progresiva de parámetros de calidad exigibles
- O.3- Procurar la adopción de tecnologías que aseguren la continuidad de los servicios
- O.4- Procurar el desarrollo de nuevas metodologías de control
- O.5- Procurar la aplicación y evaluación constante de nuevas metodologías de control
- O.6- Procurar el desarrollo de parámetros y/o indicadores básicos para el control de gestión

*P.7) Desarrollo y actualización científico-tecnológica*

- O.1- Procurar una permanente investigación y evaluación de tecnologías
- O.2- Procurar la coordinación entre el ente, operadores y centros de investigación
- O.3- Procurar una constante vinculación entre operadores y proveedores
- O.4- Procurar el desarrollo de eventos que faciliten la difusión de nuevas tecnologías
- O.5- Procurar la difusión de equipos, procesos y tecnologías a través de medios de comunicación
- O.6- Procurar la implementación de planes de capacitación

## **E- SECTOR AGUA Y SANEAMIENTO**

La política y objetivos definidos en la Ley de reordenamiento del sector agua y saneamiento plantea la separación de las funciones de regulación, control y policía de los servicios, constituyendo principios generales para la realización de los siguientes objetivos:

- Garantizar el mantenimiento y promover la expansión del sistema de provisión de agua potable y desagües cloacales e industriales;
- Lograr que la operación de los servicio se ajuste a niveles de calidad y eficiencia que se fijen al efecto;
- Incentivar el uso racional y eficiente del recurso hídrico, velando por la adecuada protección de la salud pública y del medio ambiente;
- Establecer un sistema normativo que garantice la calidad y continuidad de los servicios de saneamiento;
- Fomentar el incremento de las inversiones y asegurar un régimen comercial y tarifario razonable y equitativo;
- Disminuir el impacto ecológico y económico de la contaminación hídrica;
- Perfeccionar la función de control de los servicios de saneamiento;
- Promover la participación de los usuarios y de los trabajadores del sector en la prestación de los servicios;
- Fomentar la incorporación y desarrollo de tecnologías apropiadas, flexibles y accesibles para mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios;
- Proteger adecuadamente los derechos de los usuarios.

Reordenando estos conceptos en función de las políticas y objetivos generales definidas en capítulo anterior tenemos:

### *P.1) Mantenimiento y expansión de los servicios sanitarios*

- O.1- Asegurar el mantenimiento preventivo de la infraestructura de servicios sanitarios
- O.2- Asegurar el mantenimiento correctivo de la infraestructura de servicios sanitarios
- O.3- Asegurar la renovación sistémica de la infraestructura de servicios sanitarios
- O.4- Promover la generación de planes de desarrollo urbano vinculados a planes sanitarios
- O.5- Asegurar la generación de planes sanitarios

O.6- Controlar los programas de expansión y/o ampliación de servicios sanitarios

O.7- Promover acciones específicas en áreas no servidas

*P.2) Calidad y eficiencia en la prestación de servicios sanitarios*

O.1- Establecer planes de monitoreo de productos

O.2- Procurar la adopción de técnicas exigentes para el incremento de la calidad

O.3- Procurar la implementación de programas de evaluación de calidad por sistemas

O.4- Procurar diagnósticos de calidad sobre funcionamiento y eficiencia de los sistemas

O.5- Procurar el monitoreo sistemático de los servicios para evaluar eficiencia de cada sistema

O.6- Procurar la minimización de cortes en los servicios

O.7- Procurar niveles óptimos de eficiencia en los servicios

*P.3) Inversiones y régimen comercial de servicios sanitarios*

O.1- Procurar la eficiencia social en las inversiones

O.2- Controlar los planes de inversión comprometidos por los operadores

O.3- Facilitar el financiamiento de las inversiones

O.4- Investigación permanente de regímenes comerciales

O.5- Procurar regímenes razonables y equitativos

O.6- Procurar regímenes eficientes

*P.4) Participación y protección de los derechos del usuario*

O.1- Procurar el desarrollo de encuestas, audiencias públicas y otros mecanismos de participación

O.2- Fomentar la recepción de reclamos de usuarios a través de medios de comunicación masiva

O.3- Incentivar la evaluación constante de la opinión pública sobre la calidad de los servicios

O.4- Procurar la reglamentación de los derechos de los usuarios en función de la relación con cada concesionario.

O.5- Procurar la aplicación efectiva de los reglamentos de los usuarios

O.6- Procurar la constante revisión de normas y reglamentos de protección del usuario

*P.5) Protección y uso racional del recurso hídrico y el medio ambiente*

- O.1- Procurar el desarrollo de nuevas tecnologías que eviten la contaminación hídrica
- O.2- Procurar la aplicación de tecnologías que minimicen la contaminación hídrica
- O.3- Procurar alta eficiencia en los sistemas de depuración de efluentes cloacales
- O.4- Procurar el correcto uso consuntivo del recurso hídrico
- O.5- Procurar una adecuada priorización de usos que maximicen los beneficios económicos
- O.6- Procurar eficiencia económica en los sistemas de depuración de efluentes cloacales/industriales
- O.7- Procurar la permanente concientización de los usuarios sanitarios sobre la escasez
- O.8- Procurar una buena coordinación entre organismos administradores de diversos usos del recurso hídrico
- O.9- Procurar la implementación de normas y controles a la contaminación del recurso hídrico
- O.10- Fomentar el desarrollo de técnicas aplicadas sobre los recursos hídricos por parte de operadores y/o centros de estudio y/o investigación con el objeto de proteger la salud pública y el medio ambiente
- O.11- Procurar el monitoreo ambiental sistemático del recurso hídrico

*P.6) Gestión de regulación y control de servicios sanitarios*

- O.1- Procurar la permanente evaluación de normas de calidad
- O.2- Procurar la adecuación progresiva de parámetros de calidad exigibles
- O.3- Procurar la adopción de tecnologías que aseguren la continuidad de los servicios
- O.4- Procurar el desarrollo de nuevas metodologías de control
- O.5- Procurar la aplicación y evaluación constante de nuevas metodologías de control
- O.6- Procurar el desarrollo de parámetros y/o indicadores básicos para el control de gestión

*P.7) Desarrollo y actualización científico-tecnológica*

- O.1- Procurar una permanente investigación y evaluación de tecnologías
- O.2- Procurar la coordinación entre el ente, operadores y centros de investigación

- O.3- Procurar una constante vinculación entre operadores y proveedores
- O.4- Procurar el desarrollo de eventos que faciliten la difusión de nuevas tecnologías
- O.5- Procurar la difusión de equipos, procesos y tecnologías a través de medios de comunicación
- O.6- Procurar la implementación de planes de capacitación

## **VIII- LAS ESTRATEGIAS**

### **A- ESTRATEGIA POLÍTICA**

Ya dijimos que la *coherencia con los valores políticos* de la conducción del Gobierno era importante a efectos de escoger el modelo. Por lo tanto la estrategia política podemos definirla en general como la búsqueda de *mayor legitimidad*. Los ciudadanos demandan *eficiencia, austeridad, transparencia, participación y proyecto* a los dirigentes políticos. La orientación entonces debe estar dirigida a satisfacer esas premisas.

Un elemento particular a considerar es la *participación de los usuarios*. Se recomienda priorizar este aspecto como parte de la estrategia política, por lo que la propuesta contempla una instancia consultiva (Comité Consultivo) con plena participación de los usuarios organizados. El Poder Ejecutivo deberá reglamentar la forma en que se institucionalizarán los canales de participación, procurando contener de manera representativa a las organizaciones de usuarios y promoviendo su participación. Debe considerar acciones de *información y formación* de estos líderes sociales a efectos de que el rol de los mismos sea creciente y aporten criterios valiosos en las definiciones del Directorio del ERSE. En otros modelos analizados se detectaron casos donde los usuarios organizados forman parte del Directorio, lo que debe ser tenido en cuenta para un futuro inmediato si las experiencias lo justifican y si se verifica una aproximación a las pautas culturales existentes en los países donde se aplica.

Una mención especial merece el hecho de que las organizaciones de usuarios no han cobrado aún una representatividad suficiente, por lo que acciones políticas deberán dirigirse a potenciar la participación de los usuarios en las organizaciones existentes y aún promoviendo nuevas instituciones que puedan fucionarse con criterios territoriales y algún grado de reglamentación en su funcionamiento priorizando la representatividad y la legitimidad.

Las *audiencias públicas* deben ser rápidamente puestas en marcha, posibilitando la participación de otras organizaciones sociales interesadas en la definición de los cuadros tarifarios y otros aspectos relevantes que se definirán en el corto plazo.

Al constituir el ERSE debe prestarse atención a la selección del recurso humano en el sentido de promover una cultura organizacional que revierta la imagen de que “el Estado se sirve de los ciudadanos”. Los directivos deberán esforzarse permanentemente en instalar una fuerte *cultura de servicio al usuario*.

Se necesita *neutralizar los sectorialismos*. Aquellos que lideren este proceso tendrán que procurar un amplio consenso con las fuerzas políticas de oposición para evitar que la propuesta sea frenada por los intereses sectoriales aglutinados sinérgicamente con las posturas de los promotores de la “eterna transición”.

La *transparencia* debe ser sostenida desde el nacimiento de la organización, por ello se sugiere que los Directores sean escogidos por concurso y designados por el PE con acuerdo del Senado. La reglamentación del concurso debe ser el primer paso en la defensa de este principio.

Respecto al discurso ideológico nos remitimos a las consideraciones teóricas iniciales puesto que las mismas están actualmente contenidas en el discurso gubernamental.

## **B- ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Sin lugar a dudas la estrategia empresarial debe priorizar a los clientes definidos como “*usuarios*” y a dos relaciones: “*Atención -Respuesta*” de reclamos y “*Calidad-Precio*” del servicio.

Los usuarios puesto que el mandato institucional más fuerte de la legislación vigente es la defensa de los derechos de los mismos.

La atención y respuesta de reclamos debe ser el eje de corto plazo. Se requiere de un excelente diseño de sistemas a fin de captar los reclamos, actuar con el operador correspondiente y responder al cliente. Siempre minimizando el esfuerzo y el costo del usuario. Por supuesto que debe ser un sistema único para los tres servicios propuestos y aún para aquellos que se incorporen. Requiere de un aprovechamiento inteligente de las tecnologías en telecomunicaciones así como de un despliegue territorial de gran cobertura. Debe funcionar las 24 horas del día y la celeridad en la respuesta es crucial para la imagen inicial que los clientes construyan del ERSE.

La técnica de “*servicio profesional*” se considera como la más adecuada para desempeñar las funciones que se desprenden de esta relación.



La relación calidad-precio de los servicios públicos tiene dos plazos bien diferenciados.

En el corto plazo predomina la importancia del elemento precio. Se debe evitar un aumento de tarifas “aprobado” por el ERSE en su etapa de desarrollo inicial. La organización debe controlar preventivamente la lectura y la facturación de los servicios para evitar interpretaciones capciosas. Los operadores deben sentir la presión del ERSE en este sentido, esforzándose por cumplir eficientemente esta tarea. Obviamente que una disminución de los precios donde fuese racional sería una señal formidable para instalar al ERSE en la opinión pública. En el caso del sector eléctrico es probable que esto pudiese darse. Conviene que si se aplica la disminución las autoridades políticas permitan que el ERSE capitalice el anuncio.

En el mediano y largo plazo cobra fuerza el elemento calidad de los servicios. Se debe procurar que los operadores cumplan con los estándares definidos en los contratos y/o los marcos regulatorios. Si por ejemplo, dado el precio, mejoran las frecuencias del transporte público de pasajeros, disminuyen los cortes de electricidad y de agua potable no debe dudarse del éxito de la organización.

La técnica de “*racionalidad burocrática*” aparece a priori como la más adecuada para el desarrollo de las funciones de auditoría, proceso de información, dictámenes, sujeción a normas contractuales y administrativas y toda otra vinculada al control de la relación calidad-precio.

Otra consideración que posee un fuerte componente político es la priorización de los clientes denominados “*no usuarios forzosos*”. Sobre el particular se debe ejercer un fuerte control al cumplimiento de los *planes de expansión* a efecto de que no se instale una sensación de pérdida de carácter público del servicio en cuanto a la defensa del interés general. Debe diferenciarse un programa destinado a atender y promover las demandas de aquellos clientes que no poseen los servicios.

Para estos programas se sugiere la técnica de “*aprendizaje social*”.

### **C- ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA**

La estrategia administrativa que se propone responde en teoría a potenciar la capacidad de producir los servicios que demandan los diversos clientes que se relacionan con el ERSE.

## **Los Recursos Humanos**

Las negociaciones con los sindicatos de las empresas públicas llevaron a la posibilidad de que el personal de las mismas opte por trasladarse al Ente Regulador sectorial. A mi entender esta opción debe ser severamente restringida y selectiva, evitándose el traslado masivo de ex empleados de las empresas públicas. Hay que aprovechar la oportunidad que representa incorporar agentes de otras reparticiones o nuevos. Esto permite la búsqueda de una nueva cultura organizacional volcada al servicio del usuario y evita importar culturas no deseadas.

La selección del recurso humano es un acción fundamental para el éxito del ERSE, debería recurrirse a consultoras de primer nivel para lograr una buena selección y procurar que las áreas funcionales, el plan de tareas, el análisis de cargos y el manual de funciones estén disponibles para el reclutamiento y selección por parte de los consultores.

Al mismo tiempo debe preverse que la incorporación será gradual y a medida que el ERSE active sus funciones, por ello, en la etapa inicial el perfil del recurso humano debe atender a las diferentes técnicas priorizadas en la estrategia empresarial.

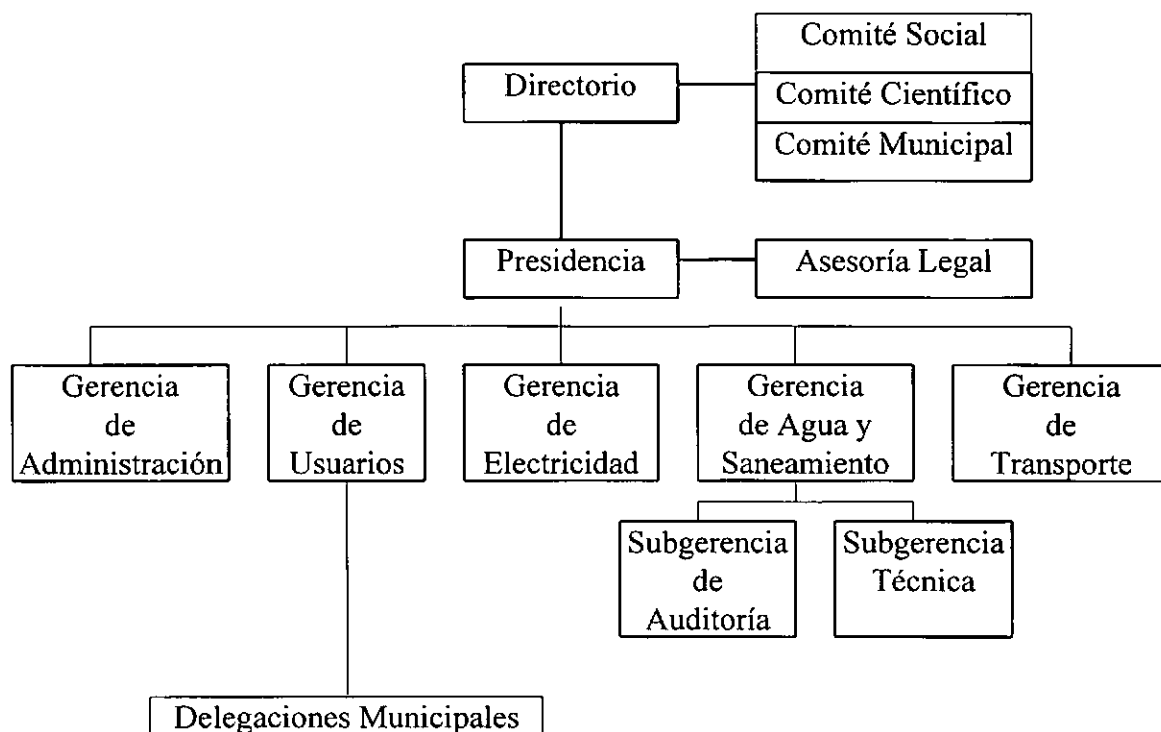
Las condiciones laborales deben estar fuera del régimen general de la función pública y el ERSE facultado expresamente por la norma de creación para definirlo dentro de sus facultades y atribuciones. La finalidad es dotar al ERSE de discrecionalidad para alcanzar remuneraciones similares a los definidos por las empresas de los respectivos sectores y poder competir con ellas en el reclutamiento de los profesionales expertos.

## **Estructura Orgánica**

Una vez definido el proceso antes mencionado se recomienda optar por una estructura orgánica donde el criterio de estructuración sea mixto: Técnico sectorial y funcional.

El Organigrama propuesto está compuesto por las siguientes áreas:

## ORGANIGRAMA DEL ERSE



### *Gerencia de Usuarios*

Tiene por misión garantizar el ejercicio pleno de los derechos del usuario, a través de acciones tales como: gestión de reclamos, educación y concientización; elaboración y aplicación del reglamento del usuario; realización de audiencias públicas.

Funciones:

- a) Relaciones con los usuarios
- b) Gestión de Reclamos
- c) Información y Educación Pública

### *Gerencia de Administración*

Su misión es ejercer la gestión administrativa, el control de gestión y la actividad económico financiera de la Institución de acuerdo con las normas legales vigentes y la administración financiera-contable, presupuestaria y patrimonial del Ente.

Funciones:

- a) De Administración.
  - Despacho General
  - Asesoría Legal Administrativa
  - Notificaciones
  - Archivo General
  - Servicios Generales
  - Control de Personal
  - Mesa de Entradas y Salidas
- b) Control de Gestión
- c) Área Contable
- d) Procesos Contables
- e) Imputaciones
- f) Análisis de Cuentas
- g) Tesorería
- h) Liquidación, Sueldos y Honorarios
- i) Compras y Suministros
- j) Patrimonio
- k) Planificación y Control Financiero

### *Gerencia de Agua y Saneamiento*

Su misión es verificar el funcionamiento de los distintos operadores del sector agua y saneamiento, observar el cumplimiento de las metas y condiciones que establezcan los contratos de concesión, y elaborar los estudios técnicos y dictámenes vinculados con los planes de operación, expansión e inversión comprometidos. Desarrolla su misión coordinando y supervisando dos subgerencias:

### *Subgerencia de Auditoría de Agua y Saneamiento*

Funciones:

- a) Auditoría Legal Administrativa
- b) Auditoría de Laboratorios
- c) Auditoría de Servicios
- d) Auditoría de Obras

### *Subgerencia Técnica de Agua y Saneamiento*

Funciones:

- a) Información y Documentación
- b) Normativas Técnicas y de Calidad de Agua Potable y Efluentes
- c) Proyectos Técnicos e Inversiones de Saneamiento en áreas en concesión
- d) Proyectos Técnicos e Inversiones de Saneamiento en áreas remanentes
- e) Proyectos Científicos
- f) Emergencias Hídricas e Impacto Ambiental
- g) Evaluaciones económicas

### *Gerencia de Transporte*

Su misión es verificar el funcionamiento de los distintos operadores del sector transporte, observar el cumplimiento de las metas y condiciones que establezcan los contratos de concesión, y elaborar los estudios técnicos y dictámenes vinculados con los planes de operación, expansión e inversión comprometidos. Desarrolla su misión coordinando y supervisando dos subgerencias:

### *Subgerencia de Auditoría de Transporte*

Funciones:

- a) Auditoría Legal Administrativa
- b) Auditoría de Laboratorios
- c) Auditoría de Servicios
- d) Auditoría de Obras

### *Subgerencia Técnica de Transporte*

Funciones:

- a) Información y Documentación
- b) Normativas Técnicas y de Calidad de Transporte de Pasajeros y Cargas

- c) Proyectos Técnicos e Inversiones de Transporte en áreas en concesión
- d) Proyectos Técnicos e Inversiones de Transporte en áreas remanentes
- e) Proyectos Científicos
- f) Emergencias de Transporte e Impacto Ambiental
- g) Evaluaciones económicas

#### *Gerencia de Electricidad*

Su misión es verificar el funcionamiento de los distintos operadores del sector eléctrico, observar el cumplimiento de las metas y condiciones que establezcan los contratos de concesión, y elaborar los estudios técnicos y dictámenes vinculados con los planes de operación, expansión e inversión comprometidos. Desarrolla su misión coordinando y supervisando dos subgerencias:

#### *Subgerencia de Auditoría de Electricidad*

Funciones:

- a) Auditoría Legal Administrativa
- b) Auditoría de Laboratorios
- c) Auditoría de Servicios
- d) Auditoría de Obras

#### *Subgerencia Técnica de Electricidad*

Funciones:

- a) Información y Documentación
- b) Normativas Técnicas y de Calidad del Servicio Eléctrico
- c) Proyectos Técnicos e Inversiones del Servicio Eléctrico
- d) Proyectos Técnicos e Inversiones del Servicio Eléctrico en áreas remanentes
- e) Proyectos Científicos
- f) Emergencias del Servicio Eléctrico e Impacto Ambiental
- g) Evaluaciones económicas

#### **Localización**

La localización de la sede del ERSE debería ser en el Gran Mendoza y procurar delegaciones de la Gerencia de Usuarios en los municipios de la Provincia, favoreciendo la posibilidad de un contacto “in situ” con los usuarios, al menos en segunda instancia,

ya que esta gerencia utilizará medios de telecomunicaciones para contactarse en primera instancia con los usuarios.

### **Capacitación**

Dado que en general el Estado regulador está en pleno proceso de desarrollo deberá generarse un agresivo plan de capacitación para los recursos humanos que se incorporen, aprovechando al máximo la capacidad generada por el EPAS en sus dos años de funcionamiento.

La experiencia más parecida y avanzada al ERSE para tomar como referencia es el caso del ERSP de Panamá, por lo que se recomienda generar un programa de cooperación con el mismo a efectos de avanzar rápidamente en la capacitación de los agentes.

### **Adquisición de servicios**

El ERSE debe prever que en los programas de privatizaciones se contempla la formación de PyMES con empleados que opten por esta modalidad, por lo que podría contratar servicios a las mismas sin necesidad de generar un plantilla numerosa. Servicios como toma de muestras, lecturas de medidores, u otras pueden ser contratados a terceros.

También en el mercado existen otras empresas que pueden proveer una amplia gama de servicios como auditorías económico-financieras, asesoramiento jurídico, etc.

### **Recursos financieros**

Para estimar la necesidad de fondos del ERSE partimos de los presupuestos elaborados por separado en cada una de las reparticiones que hoy desempeñan el rol regulador, salvo en el caso eléctrico donde a partir de la alícuota definida en la Ley se proyectan sus ingresos y se fija el nivel de gastos en ese valor.

La composición del gasto en este último sector se ha distribuido de forma simétrica a la estructura de gastos del EPAS, por considerarse que ésta es la de mayor similitud.

Los presupuestos sectoriales reales son los votados por la Honorable Legislatura de la Provincia de Mendoza para el ejercicio 1998.

Los mismos se presentan en función de las erogaciones reales, figurativas y contemplan las amortizaciones de la deuda.

Están desagregadas por unidad organizativa, económica, por objeto y forma de financiación.

Veamos los presupuestos sectoriales:

**DIRECCIÓN DE VÍAS Y MEDIOS DE TRANSPORTE - DVMT  
PRESUPUESTO 1998 - REAL**

<b>Rentas Generales</b>			<b>5460995</b>
Personal			1167132
	Permanente	1066296	
	Temporario	100836	
Bienes			375135
	Corrientes	353348	
	de Capital	21787	
Servicios			423728
	Generales	363728	
	Locaciones de Servicios	60000	
Trabajos Públicos		3495000	3495000
<b>Canon de Concesión</b>			<b>2100000</b>
Transferencias			2100000
	Copart. a Municipios	1400000	
	Trabajos Públicos	700000	
<b>Fondo Fiduciario para Obras Públicas</b>			<b>1200000</b>
Trabajos Públicos		1200000	
		<b>TOTAL</b>	<b>8760995</b>



**ENTE PROVINCIAL DE AGUA Y SANEAMIENTO - EPAS  
PRESUPUESTO 1998 - REAL**

<b>Rentas Generales</b>			<b>582828</b>
Personal			299556
	Permanente	299566	
Transferencias			283262
	Erogaciones Corrientes	283262	
<b>Tasa de Sostenimiento</b>			<b>1260000</b>
Personal			524994
	Permanente	524994	
Bienes			165000
	Corrientes	65000	
	de Capital	100000	
Servicios			505005
	Generales	222478	
	Locaciones de Servicio	99748	
	Locaciones de Obras	182780	
Transferencias		65000	65000
		<b>TOTAL</b>	<b>1842828</b>

**ENTE PROVINCIAL REGULADOR ELÉCTRICO - EPRE  
PRESUPUESTO 1998 - HIPÓTESIS (1)**

<b>Tasa de Sostenimiento</b>			<b>2400000</b>
Personal			1073849,54
	Permanente	1073849,54	
Bienes			214887,119
	Corrientes	84652,5015	
	de Capital	130234,618	
Servicios			657692,633
	Generales	289743,373	
	Locaciones de Servicios	129906,426	
	Locaciones de Obras	238042,834	
Transferencias		453570,704	453570,704
		<b>TOTAL</b>	<b>2400000</b>

(1) Esta hipótesis se ha construido aplicando una alícuota de Tasa de Sostenimiento del 1,5% sobre una recaudación de 160 Millones de Pesos

**ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS - ERSE  
PRESUPUESTO 1998 - HIPÓTESIS AGREGADA**

<b>Rentas Generales</b>			<b>6043853</b>
Personal			1466728
	Permanente	1365892	
	Temporario	100836	
Bienes			375135
	Corrientes de Capital	353348	
		21787	
Servicios			423728
	Generales	363728	
	Locaciones de Serv.	60000	
Trabajos Públicos		3495000	3495000
Transferencias			283262
	Erogaciones Corrientes	283262	
<b>Canon de Concesión Sistema de Transporte</b>			<b>2100000</b>
Transferencias			2100000
	Copart. a Municipios	1400000	
	Trabajos Públicos	700000	
<b>Fondo Fiduciario para Obras Pública</b>			<b>1200000</b>
Trabajos Públicos		1200000	
<b>Tasa de Sostenimiento Sector Agua y San.</b>			<b>1260000</b>
Personal			524994
	Permanente	524994	
Bienes			165000
	Corrientes de Capital	65000	
		100000	
Servicios			505005
	Generales	222478	
	Locaciones de Serv.	99748	
	Locaciones de Obras	182780	
Transferencias		65000	65000
<b>Tasa de Sostenimiento Sector Eléctrico</b>			<b>2400000</b>
Personal			1073849,54
	Permanente	1073849,54	
Bienes			214887,119
	Corrientes de Capital	84652,5015	
		130234,618	
Servicios			657692,633
	Generales	289743,373	
	Locaciones de Serv.	129906,426	
	Locaciones de Obras	238042,834	
Transferencias		453570,704	453570,704
	<b>TOTAL</b>		<b>13003853</b>

Como vemos la necesidad de fondos determinada por la suma algebraica de los presupuestos sectoriales asciende a unos 13 millones de pesos anuales. Eliminemos las partidas para trabajos públicos que figuran por la DVMT previendo que al constituirse el ERSE estas partidas quedarán afectadas al MAYOP.

**ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS - ERSE  
PRESUPUESTO 1998 - SIN TRABAJOS PÚBLICOS**

<b>Rentas Generales</b>				<b>2548853</b>
Personal			1466728	
	Permanente	1365892		
	Temporario	100836		
Bienes			375135	
	Corrientes	353348		
	de Capital	21787		
Servicios			423728	
	Generales	363728		
	Locaciones de Serv.	60000		
Transferencias			283262	
	Erogaciones Corrientes	283262		
<b>Tasa de Sostenimiento Sector Agua y San.</b>				<b>1260000</b>
Personal			524994	
	Permanente	524994		
Bienes			165000	
	Corrientes	65000		
	de Capital	100000		
Servicios			505005	
	Generales	222478		
	Locaciones de Serv.	99748		
	Locaciones de Obras	182780		
Transferencias		65000	65000	
<b>Tasa de Sostenimiento Sector Eléctrico</b>				<b>2400000</b>
Personal			1073849,54	
	Permanente	1073849,54		
Bienes			214887,119	
	Corrientes	84652,5015		
	de Capital	130234,618		
Servicios			657692,633	
	Generales	289743,373		
	Locaciones de Serv.	129906,426		
	Locaciones de Obras	238042,834		
Transferencias		453570,704	453570,704	
				<b>TOTAL</b>
				<b>6208853</b>

Por lo que la necesidad de fondos para “regular los servicios” alcanza un valor aproximado de 6,2 millones de pesos anuales.

Sin embargo existen importantes *economías de escala* en personal, bienes y servicios. Si utilizamos una hipótesis media, tal que al fusionar la regulación de los tres sectores las economías de escala representen un 20% de los gastos en personal, bienes y servicios obtendremos una reducción de los gastos en 1,08 millones de pesos anuales.

En este trabajo se sugiere que la recaudación de los fondos provenientes de las diferentes tasas de sostenimiento, cánones, sanciones y multas e ingresos similares se operen con acreditación automática sobre las cuentas del ERSE a fin de evitar conflictos financieros con el Ministerio de Hacienda.

También se sugiere que la aplicación de las alícuotas se calcule en todos los casos en que el cálculo sea posible sobre lo “recaudado” por los operadores y no sobre lo facturado, a efectos de evitar conflictos financieros con los operadores.

La ejecución de los fondos debe basarse en principios de eficiencia financiera, no obstante debe intentarse aplicar el criterio de sectorializar los fondos, respetando algún principio de fuente y aplicación sectorial. Este debe complementarse con algún fondo unificado para gastos comunes, que contemple las gerencias de usuarios y de administración, Directorio, Presidencia, Asesoría Legal y todas aquellas aplicaciones que corten transversalmente al ERSE. Podría preverse que en casos especiales el Directorio pueda recurrir a partidas de un sector para aplicarlas en actividades de otro, pero se recomienda que sea con autorización expresa.

La rendición de cuentas deberá efectuarla al Tribunal de Cuentas, al Ministerio de Hacienda, a Organismos Nacionales o Internacionales según sean fondos propios, de Rentas Generales, Transferencias o Subsidios Nacionales, o Programas con Organismos Internacionales.

A efectos de integrar criterios presupuestarios y de financiamiento se sugiere que los presupuestos de ejercicios anteriores no ejecutados puedan acumularse y utilizarse en el próximo ejercicio. Este aspecto ha sido incorporado en el articulado del proyecto de Ley que se presenta en el último capítulo.

## **D- LINEAMIENTOS DE COMUNICACIÓN**

Veamos algunos lineamientos de comunicación e imagen que deberían considerarse para el desarrollo institucional del ERSE.

Partimos de la base que la organización tendría que encuadrarse como “altamente sensible” a las demandas de los ciudadanos, para lo que debería mostrar un interés continuo y establecer mecanismos formales y sistemáticos de sondeo de opinión pública, a los que debería ajustarse. Por lo tanto su orientación debe ser “externa” y dentro de la misma utilizar tres tipos de orientación diferenciada en función de las estrategias políticas y empresariales ya descritas.

**Orientación a Programas:** Para el caso de los clientes definidos como no usuarios forzosos y pequeños operadores. Se dan las condiciones de exceso de demanda y de cuasi monopolio en la prestación de los servicios. El objetivo es contener y prestar asistencia técnica. Debe compatibilizarse con la herramienta de aprendizaje social.

**Orientación a la Venta:** Para el caso de los clientes definidos como usuarios, municipios, usuarios organizados y otras reparticiones públicas. Habrá que explotar la novedad de la existencia del servicio para fomentar su uso. Básicamente el servicio prioritario a vender es “defender los derechos de los usuarios”. Debe compatibilizarse con la técnica de servicio profesional para su prestación y con las tecnologías aplicadas al sistema de atención-respuesta de reclamos. Los precios monetarios y no monetarios para los clientes de este servicio deben tender a cero, dada su naturaleza.

**Orientación al Marketing Societal:** Se trata de aplicar a los usuarios. Servirá para transmitir conceptos valorativos, muchos de ellos vinculados a los objetivos del ERSE (uso racional de los servicios, protección del medio ambiente, etc.). El objetivo desde el punto de vista del Marketing es cambiar actitudes, valores y comportamientos.

Así definidas las orientaciones el ERSE podrá utilizar Marketing Social y Marketing Público indistintamente, aunque debe resolver la dificultad de articular y compatibilizar ambos.

A efectos de sugerir lineamientos pensando en la creación y el desarrollo institucional del ERSE en su etapa inicial nos concentraremos en aquellos elementos positivos y negativos que deben considerarse para la implantación de la imagen de la organización, conscientes de que tendrá un alto impacto en los ciudadanos y de la dificultad que acarrea cambiarla o mantenerla:

#### **Ejes Positivos de Venta e Imagen**

Comunicar la existencia del servicio

Su utilidad para los usuarios

La sencillez y gratuidad de su acceso

La profesionalidad y buena disposición de sus recursos humanos

La eficacia en las respuestas

Poder al servicio de los ciudadanos

Todos los usuarios son inspectores= Externalidades positivas

Independencia, Imparcialidad y Transparencia

Sector privado-Inversiones-Expansión-

Precio Justo-Protección-Bienestar General

#### **Ejes Negativos de Venta e Imagen**

Aumento en las tarifas

Influencia de los operadores

Ente débil

Mala atención de reclamos

No seguimiento y respuesta de reclamos

Incumplimiento de planes de inversión

Caída en la calidad de los servicios

Confrontación con usuarios

Por último, se sugiere que los sondeos de opinión se sistematicen a través de las ondas realizadas por el Sistema Provincial de Evaluación y Control (SIPEC) a efectos de que cumpla, paralelamente, un rol de control externo sobre el desempeño de la

organización. Sólo en caso de un rechazo por parte del SIPEC o de las autoridades de la Gobernación debería resolverse por el propio ERSE vía contratación de terceros.

## **IX- INTEGRACIÓN NORMATIVA**

En este punto se definen aquellos aspectos que ha sido necesario integrar normativamente a efectos de viabilizar, institucionalmente, la propuesta de creación del ERSE.

- **Autoridades:**

Ante diferentes composiciones del órgano decisor se unificó el criterio en la existencia de un Directorio con cinco Vocales, de los cuales uno ejerce la Presidencia.

<b>EPAS</b>	<b>EPRE</b>	<b>DVMT</b>	<b>ERSE</b>
Un Presidente y cuatro Vocales	Tres Vocales, uno ejerce la presidencia	Un Director	Cinco Vocales, uno ejerce la presidencia

- **Designación de autoridades**

Se adoptó el criterio del EPRE respecto a que todos los Vocales fuesen designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado.

<b>EPAS</b>	<b>EPRE</b>	<b>DVMT</b>	<b>ERSE</b>
Presidente: PE con acuerdo del Senado. Vocales: PE	Vocales: PE con acuerdo del Senado	Director: PE	Vocales: PE con acuerdo del Senado

- **Duración del mandato:**

La duración se creyó conveniente estipularla en seis años, sorteando la renovación entre los miembros, un Vocal a los dos años, dos Vocales a los cuatro años y los dos restantes a período completo.

<b>EPAS</b>	<b>EPRE</b>	<b>DVMT</b>	<b>ERSE</b>
Indefinida	Seis años. Renovable	Indefinida	Seis años. Renovable



- Mecanismo de selección de autoridades:

Se definió el mismo mecanismo estipulado para el EPRE, aunque puede analizarse un esquema mixto.

EPAS	EPRE	DVMT	ERSE
<p>Presidente: Designa el PE con Acuerdo del Senado.</p> <p>Vocales: Designa el PE. Uno con acuerdo del Comité Municipal.</p>	<p>Concurso Público para todos los Vocales. Designa el PE con acuerdo del Senado.</p>	<p>Director: Designa el PE.</p>	<p>Concurso Público para todos los Vocales. Designa el PE con acuerdo del Senado.</p>

- Ingresos:

Se unificó el lenguaje utilizado para las distintas tasas aplicables por los diversos organismos.

También se sugiere la incorporación del criterio de acumulación de fondos no ejecutados provenientes de ejercicios anteriores para aquellos especificados por la Ley N° 6044 para el EPAS.

- Remuneraciones de las autoridades:

En el caso del EPRE se determinó una remuneración equivalente a la de un Juez de Primera Instancia, con lo que se abrió un buen antecedente a efectos de mejorar la calidad del recurso humano que pueda presentarse a los concursos. No obstante resulta interesante remarcar que el proyecto remitido por el PE a la Legislatura contemplaba el equivalente a Juez de Segunda Instancia, fortaleciendo aún más la política de mejorar los salarios “políticos” que hoy subsisten en la Administración Pública. Sin embargo fue modificado durante su tratamiento. Este criterio ha sido adoptado para el nuevo organismo, desechando la alternativa de fijar las remuneraciones acorde a los Ministros del PE.

<b>EPAS</b>	<b>EPRE</b>	<b>DVMT</b>	<b>ERSE</b>
Coeficiente del Ministro.	Equivalente a un Juez de Primera Instancia.	Coeficiente del Ministro.	Equivalente a un Juez de Primera Instancia.

- **Quórum:**

En todos los casos colegiados se mantiene el criterio de mayoría simple, por lo tanto se respeta el mismo para el ERSE.

<b>EPAS</b>	<b>EPRE</b>	<b>DVMT</b>	<b>ERSE</b>
Tres Vocales	Dos Vocales	Unipersonal	Tres Vocales

- **Remoción de Autoridades:**

Para la remoción de los Vocales se requerirá acto fundado del Poder Ejecutivo y se aplicará lo previsto en el art. 128° inc. 22 de la Constitución Provincial.

- **Ámbito Consultivo y de Coordinación:**

En función de la experiencia recogida por el EPAS se sugiere que existan dos instancias de participación, una de tipo consultiva y otra de coordinación. Esta última compuesta por un representante de cada Municipio, lo que genera grandes ventajas de eficacia en aspectos operativos. Respecto al funcionamiento de los mismos quedará sujeto a la reglamentación del Ente en todos los casos, aunque se sugiere desdoblar el Comité Consultivo en uno Científico y otro Social.

<b>EPAS</b>	<b>EPRE</b>	<b>DVMT</b>	<b>ERSE</b>
Comité Consultivo Social y Científico. Comité Coordinador Municipal	Comité Consultivo	Comité de Tránsito y Transporte	Comité Consultivo Social y Científico. Comité Coordinador Municipal

- Régimen Salarial:

Si bien el artículo 6° inciso 3) de la Ley 6044 daba atribuciones al Directorio del EPAS para determinar los salarios de su personal la aplicación de esta norma entró en debate interpretativo con las autoridades del Ministerio de Hacienda congelando su aplicación. En la Ley de regulación del sector eléctrico este aspecto queda salvado, haciéndose expresa la capacidad del EPRE para definir su propio régimen salarial y su respectivo Convenio Colectivo. Este avance se toma para el diseño del ERSE, compatibilizando además las condiciones de incorporación del personal de Transporte.

- Cambio de competencias de la Dirección de Vías y Medios de Transporte:

La mayor integración normativa se desprende de la transformación de la Dirección de Vías y Medios de Transporte en ente regulador. Son múltiples los aspectos que han debido salvarse, para lo que se ha tomado como base un anteproyecto de creación del Ente Regulador del Transporte y se lo ha adaptado a la figura del ERSE.

En este bloque de modificaciones normativas cabe destacar que el autor ha redefinido algunos conceptos vinculados a los ingresos con el fin de asumir una misma terminología para los tres sectores. El resto de los artículos se han respetado puesto que involucran decisiones políticas propuestas por los funcionarios del área, quedando sujetas a su aprobación por parte del Gabinete de Gobierno.

- Modificaciones de la Ley Provincial de Tránsito y Transporte:

Al igual que en el punto anterior, el anteproyecto incluye modificaciones a la Ley Provincial de Tránsito y Transporte, por lo que han sido respetados los contenidos salvo en la denominación de las tasas de sostenimiento y de fiscalización.

- Régimen de Funcionamiento Interno:

El único régimen de funcionamiento interno existente es el del EPAS. Posee características muy innovadoras respecto a las políticas de recursos humanos y en general se lo considera adecuado. Se recomienda tomarlo como base para el inicio de las actividades del ERSE, sabiendo que las modificaciones al mismo son fáciles de ejecutar puesto que es una atribución del Directorio.

## **X- PROYECTO DE LEY**

Para finalizar, el proyecto de Ley que se adjunta es a modo de borrador, establece los elementos necesarios para definir el modelo del Ente Regulador de los Servicios. Incorpora los puntos críticos de mayor relevancia detectados a lo largo del análisis precedente.

El proyecto será elevado y deberá someterse al análisis de las autoridades de la provincia de Mendoza a fin de considerar la viabilidad de este informe.

Para la elaboración del proyecto de Ley se ha supuesto un escenario de mediano plazo en que el EPAS y el EPRE se encuentran constituidos y funcionando, mientras el sector Transporte aún está en manos de la Dirección de Vías y Medios de Transporte (situación actual). En este escenario el proyecto crea el ERSE fusionando al EPAS y al EPRE, respetando los contenidos de sus respectivas leyes específicas y derogando o modificando aquellos artículos que son necesarios para homogeneizar y viabilizar el cambio. Simultáneamente desarrolla el articulado propio del sector Transporte.

**PROYECTO DE LEY DE CREACIÓN DEL  
ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

PROYECTO DE LEY  
CREACIÓN DEL ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

CAPÍTULO I  
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º. Créase en el ámbito del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas el Ente Regulador de Servicios Públicos, en adelante el ERSE, como ente autárquico del Estado Provincial, con plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos del Derecho Público y Privado, con patrimonio propio integrado por los bienes que se le transfieran y los recursos que adquiera de conformidad con esta Ley.

Artículo 2º. El ERSE tendrá a su cargo el control y fiscalización de los servicios públicos ya definidos en las Leyes 6044, 6497 y 6498 para el EPAS y el EPRE respectivamente, así como los servicios de Transporte de Pasajeros y Cargas con sujeción a las disposiciones de esta Ley y las respectivas normas sectoriales vigentes en materia de servicios públicos.

Artículo 3º. El ERSE tendrá competencia en todo el territorio de la Provincia de Mendoza donde se presten los servicios mencionados en las leyes 6044, 6082, 6497 y 6498.

Artículo 4º. Establécese que los artículos de las Leyes que mencionen al Ente Provincial de Regulación Eléctrica (EPRE) debe entenderse que se están refiriendo al Ente Regulador de Servicios (ERSE) creado por la presente Ley.

Artículo 5º. Establécese que los artículos de las Leyes que mencionen al Ente Provincial del Agua y de Saneamiento (EPAS) debe entenderse que se están refiriendo al Ente Regulador de Servicios (ERSE) creado por la presente Ley.

Artículo 6º. Establécese que los artículos de las Leyes que mencionen a la Dirección de Vías y Medios de Transporte debe entenderse que se están refiriendo al Ente Regulador de Servicios (ERSE) creado por la presente Ley.

Artículo 7º. El ERSE tendrá todas las funciones y atribuciones establecidas para el EPRE y el EPAS por las normas sectoriales vigentes, así como las funciones y atribuciones que en materia de Transporte de Pasajeros y Cargas se establecen por la presente Ley, y todo acto que sea necesario o conveniente para el mejor cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta Ley y su reglamentación.

Artículo 8º. El ERSE será dirigido y administrado por un directorio integrado por cinco miembros, de los cuales uno será su presidente y los restantes vocales.

Artículo 9º. Los miembros del Directorio serán seleccionados por concurso público entre personas con antecedentes técnicos en la materia, designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del H. Senado de la Provincia. El mandato de los Directores durará seis (6) años, podrá ser renovado en forma indefinida. Para la constitución del primer Directorio uno (1) de ellos cesará en el mismo a los dos (2) años, dos (2) de ellos cesarán a los cuatro (4) años y los dos restantes a los seis (6) años. Al designar el primer Directorio, el Poder Ejecutivo establecerá la fecha de finalización del mandato del presidente y vocales, para permitir su escalonamiento. Tendrán dedicación exclusiva en su función, alcanzándoles las incompatibilidades fijadas por Ley para los funcionarios públicos. A los efectos del Acuerdo del H. Senado indicado precedentemente, el mismo se considerará prestado en sentido positivo, si dicho cuerpo no se pronuncia en el término de treinta (30) días corridos desde la remisión de los respectivos pliegos.

La remuneración mensual del Presidente será la equivalente a un Juez de Segunda Instancia del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza y la de los Vocales a un Juez de Primera Instancia del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza.

Artículo 10°. Para la remoción de los Directores, se requerirá acto fundado del Poder Ejecutivo y se aplicará el procedimiento previsto en el art. 128° inc. 22 de la Constitución Provincial.

Artículo 11°. El Directorio formará quórum con la presencia de tres (3) de sus miembros, uno de los cuales será el presidente o quien lo reemplace y sus resoluciones se adoptarán por mayoría simple. El presidente, o quien lo reemplace, tendrá doble voto en caso de empate.

Artículo 12°. Las funciones del Directorio y las atribuciones del Presidente del ERSE serán todas las previstas para el EPAS y el EPRE en las normas sectoriales vigentes, así como las que se determinen en materia de Transporte de Pasajeros y Cargas por la presente Ley.

Artículo 13°. El ERSE contará con dos órganos consultivos, el primero denominado Comité Social e integrado por representantes de entidades intermedias de los usuarios y de otros interesados. El segundo denominado Comité Científico e integrado por representantes de centros de estudio e investigación y de otros interesados. En ambos casos los miembros serán seleccionados por procedimiento a establecer en la reglamentación y designados por el Poder Ejecutivo.

También contará con un Comité Coordinador Municipal, integrado por un representante de cada Municipio de la Provincia, designado al efecto por la autoridad municipal.

Artículo 14°. Deróganse los artículos 55°, 56° y 60° del Marco Regulatorio Eléctrico provincial, instituido por Ley 6497, así como los artículos 5° y 63° de la Ley 6044.

Artículo 15°. Los recursos del Ente Regulador serán todos los previstos para el EPAS, inclusive los fondos remanentes de gestiones anteriores, y los previstos para el EPRE en las leyes sectoriales vigentes así como los que esta Ley establece para los servicios de Transporte de Pasajeros y Cargas.



Artículo 16°. El ERSE podrá por sí mismo o mediante acuerdos con terceros, sean organismos públicos nacionales, provinciales o municipales o personas privadas, establecer delegaciones en el territorio a fin de atender reclamos, recomendaciones, presentaciones de los usuarios, prestadores o explotadores y, en general, para el mejor cumplimiento de sus fines y obligaciones.

Artículo 17°. Todo proceso de privatización de servicios públicos que se inicie en el ámbito provincial deberá contar con la participación del ERSE, quien una vez finalizado el mismo procederá a ejercer su regulación acorde a la legislación específica que surja.

## CAPÍTULO II

### DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGAS

Artículo 18°. El ERSE tendrá las siguientes atribuciones y funciones, sin perjuicio de lo establecido en el art. 8° de la Ley 6082:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente Ley, su reglamentación y las disposiciones complementarias, controlando la prestación de los servicios y el cumplimiento de las obligaciones fijadas en los contratos de concesión, permisos y autorizaciones. La interpretación de las normas, el control del servicio y la fiscalización de las obligaciones estarán siempre subordinados al principio de protección y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Provincia;
- b) Dictar reglamentos a los cuales deberán ajustarse los concesionarios, permisionarios y usuarios del transporte;
- c) Prevenir conductas anticompetitivas, monopólicas o discriminatorias entre concesionarios, permisionarios y usuarios;
- d) Proponer al Poder Ejecutivo los sucesivos cuadros tarifarios y controlar el efectivo cumplimiento de las tarifas por parte de los respectivos concesionarios y permisionarios;
- e) Publicar los principios generales que deberán aplicar los concesionarios y permisionarios en sus respectivos contratos para asegurar el libre acceso de los usuarios a sus servicios;

- f) Proponer las bases y condiciones técnicas de selección para el otorgamiento de concesiones de transporte público de pasajeros;
- g) Asesorar al Poder Ejecutivo sobre la conveniencia o inconveniencia de otorgar prórrogas en las concesiones;
- h) Organizar, reglamentar y aplicar el régimen de audiencias públicas previsto en esta Ley;
- i) Velar por la protección del medio ambiente y la seguridad pública en los sistemas de transporte público de pasajeros y cargas;
- j) Promover ante los tribunales competentes, acciones civiles o penales, incluyendo medidas cautelares, para asegurar el cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley, su reglamentación, los contratos de concesión y los permisos de explotación;
- k) Reglamentar el procedimiento para la aplicación de las sanciones que correspondan por violación a disposiciones legales, reglamentarias o contractuales, asegurando el principio del debido proceso y solicitar la intervención a las administraciones de las concesionarias permisionarias;
- l) Requerir de los concesionarios y permisionarios los documentos e información necesaria para verificar el cumplimiento de esta Ley, realizando las inspecciones que al efecto resulten necesarias, con adecuado resguardo de la confidencialidad de información que pueda corresponderles;
- m) Aplicar las sanciones previstas por la Ley 6082, su decreto reglamentario 867/94 y los contratos de concesión, respetando en todos los casos los principios del debido proceso;
- n) Asegurar la publicidad de las decisiones que adopte incluyendo los antecedentes en base a los cuales fueron tomadas;
- ñ) Elevar anualmente al Poder Ejecutivo y al Poder Legislativo un informe sobre las actividades del año y sugerencias sobre medidas a adoptar en beneficio del interés público, incluyendo la protección de los usuarios y el desarrollo del transporte de pasajeros y cargas, cualquiera sea la modalidad utilizada;
- o) Delegar en sus funcionarios las atribuciones que considere adecuadas para una eficiente aplicación de la presente Ley, y las normas específicas vigentes;
- p) Intervenir en todo trámite en que se encuentre involucrada la jurisdicción provincial del transporte de pasajeros y de cargas.

- q) Actuar por delegación de organismos nacionales o internacionales, dando conocimiento a los Poderes Ejecutivo y Legislativo Provincial.
- r) Asistir a los poderes públicos en todas las materias de su competencia y emitir los informes y dictámenes que sean solicitados por los Tribunales ordinarios de la Provincia, con cargo en su caso;
- s) Intervenir en todo trámite en el que se encuentre involucrada la jurisdicción de transporte de pasajeros y cargas provincial con inmediato conocimiento y comunicación al Poder Ejecutivo y al Poder Legislativo;
- t) En general, realizar todo otro acto que sea necesario para el mejor cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley.

Artículo 19°. Los miembros del Directorio no podrán ser propietarios, ni tener interés alguno directo ni indirecto en concesionarias o permisionarias de los servicios de transporte de pasajeros o de cargas.

Artículo 20°. Los recursos del ERSE antes mencionados se complementarán con los siguientes ingresos:

- a) La tasa de fiscalización;
- b) La tasa de prestación de servicios;
- c) La tasa de sostenimiento;
- d) Los subsidios, herencias, legados, donaciones o transferencias que bajo cualquier título reciba;
- e) Los demás fondos, bienes o recursos que puedan serle asignados en virtud de las leyes y reglamentaciones aplicables;
- f) Los intereses y beneficios resultantes de la gestión de sus propios fondos;
- g) Los fondos remanentes de gestiones anteriores.
- h) El producido de las multas aplicadas a los concesionarios y permisionarios, conforme lo establecido en la ley 6082, su decreto reglamentario y los contratos de concesión.

Artículo 21°. Tasa de fiscalización.- Todos los concesionarios y permisionarios del transporte de pasajeros y de cargas abonarán anualmente y por adelantado una tasa de

fiscalización y control que será fijada en el presupuesto aprobado por el Poder Legislativo.

Esta tasa será fijada por unidad a fiscalizar y tendrá como finalidad compensar los gastos en que incurrirá el ERSE para cumplir la función de contralor.

Artículo 22°. Tasa de prestación de servicios.- El presupuesto aprobado por el Poder Legislativo determinará la tasa que deberán abonar los concesionarios y permisionarios de los servicios de transporte de pasajeros y de cargas por cada una de las tramitaciones que realice ante el ERSE y que no se encuentre comprendido dentro de la tasa establecida en el art. 21°.

Artículo 23°. Tasa de sostenimiento.- El treinta y cuatro por ciento de lo recaudado en concepto de contraprestación empresaria establecida en el art.160° inc. n) de la Ley 6082. Dicho monto será utilizado para los gastos generales de sostenimiento del ERSE excluyendo los definidos en los artículos 21° y 22° de la presente Ley.

Artículo 24°. La mora por falta de pago de las tasas se producirá de pleno derecho y devengará los intereses punitivos que fije la reglamentación. El certificado de deuda por falta de pago de la tasa, expedido por el ERSE habilitará el procedimiento de la vía de apremio prevista por el Código Fiscal de la Provincia, sin perjuicio de aplicar la caducidad de la concesión, de acuerdo a lo establecido en la Ley 6082 y los contratos de concesión..

Artículo 25°. El Poder Ejecutivo instruirá al Ministerio de Ambiente y Obras Publicas sobre la política para el personal de la ex-Dirección de Vías y Medios de Transporte, de conformidad con las siguientes alternativas:

- a) Incorporación al ERSE, condicionada a las necesidades de personal que indiquen sus autoridades y, previa aceptación por el peticionante, del marco laboral y salarial que regulará las futuras relaciones.
- b) Opción por lo establecido en el art. 17° del Dto.Ley 560/73 y sus modificatorios.
- c) Sistema de retiro voluntario. El personal, a su sola opción, podrá renunciar al cincuenta por ciento de lo que le corresponda en concepto de indemnización y solicitar

el otorgamiento, cada dos personas, de un permiso para prestar los servicios públicos por taxímetros o remises. Para el caso que los agentes que realicen esta opción conformen personas jurídicas de diez o más personas, el Poder Ejecutivo procederá a otorgarle seis permisos cada diez personas o fracción no menor de siete.

Artículo 26°. Modificase la Ley 6082, la que quedará redactada de la siguiente manera:

Art. 3°.- El cumplimiento y la aplicación de esta ley y de sus reglamentaciones, estará a cargo de la Dirección Tránsito de la Policía de Mendoza, del ERSE y de los Municipios, en las condiciones previstas en los artículos siguientes.

Art. 4°.- La Dirección de Tránsito de la Policía de Mendoza y, en su caso, las municipalidades que hubieran resuelto ejercer su competencia en la materia a partir de la firma de los convenios a que se refiere el art. 13°, tendrán a su cargo:

- a) El control del tránsito de personas y de vehículos verificando la aplicación del cumplimiento de esta ley;
- b) La realización de las acciones tendientes a preservar la seguridad vial;
- c) Prevenir las infracciones a las normas de tránsito y adoptar las disposiciones transitorias referidas al tránsito de personas y vehículos, cuando circunstancias de orden o de seguridad pública lo requieran;
- d) Desarrollar las campañas de educación vial que permitan capacitar a la población para el correcto uso de la vía pública, según las pautas que el Poder Ejecutivo, a través del Comité de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial, dicte en el marco de la presente ley;
- e) Organizar el sistema de estacionamiento en la vía pública;
- f) La percepción de lo producido por multas y recargos por infracciones de tránsito en las jurisdicciones que se convengan.

Art. 8°.- Corresponde al ERSE, en todos los casos:

- a) La planificación operativa de los servicios de transporte de pasajeros y de cargas. La planificación estratégica se realizará en forma conjunta y simultánea con el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.

- b) La fiscalización de los contratos de concesión, permisos y autorizaciones de los servicios de pasajeros y de cargas, como así también de todas aquellas concesiones que el Poder Ejecutivo, o leyes especiales le encarguen.
- c) El control de la publicidad en vehículos de transporte de pasajeros y de cargas;
- d) El control de las obras de demarcación y señalamiento referidos al tránsito, en las condiciones previstas en esta ley y su anexo.
- e) El control de las plantas de verificación técnica, tanto de vehículos de transporte de pasajeros y de cargas de la provincia como de vehículos particulares, debiendo rendir informe al Comité de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial.
- f) El otorgamiento de la habilitación para la afectación de los conductores debidamente autorizados por la Dirección de Tránsito de la Policía de Mendoza, para la prestación de un servicio de pasajeros o cargas. Llevará, además, el registro de infractores e inhabilitados.

Art. 10º.- El Directorio del ERSE tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dictar las resoluciones necesarias para organizar la repartición y dar cumplimiento a las funciones asignadas por esta ley, la ley 6082, sus ampliatorias y modificatorias;
- b) Adoptar las medidas de urgencia que fueren indicadas y justificadas por el estado de necesidad y urgencia, conducentes a asegurar la continuidad o regularidad de la prestación de los servicios públicos de transporte;
- c) Acceder a las boleterías, oficinas y locales de las concesionarias y permisionarias habilitadas de los servicios de transporte de pasajeros y de cargas. Dichas facultades podrán ser delegadas a personas físicas o jurídicas.
- d) Podrá requerir el auxilio de la fuerza pública para el cumplimiento de sus funciones en caso de que resulte justificado en función de la seguridad o el orden en el transporte.

Art. 11º.- Sin perjuicio de lo establecido en los artículos 4º y 6º, asígnese al personal policial, funciones auxiliares para la represión de las faltas viales, las que se ejercerán conforme con las reglamentaciones que se dicten o que estén determinadas por la Ley Orgánica de la Policía de Mendoza, debiendo prestar colaboración a las autoridades de aplicación de esta ley toda vez que estas lo requiriesen. La Dirección

de Tránsito cumplirá funciones en la prevención y represión de las infracciones que conciernan exclusivamente al transporte, previa firma de un convenio con el ERSE.

Art. 14º.- Crease en el ámbito del Poder Ejecutivo, el Comité de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial, cuyas funciones serán:

- a) La fijación de las políticas y objetivos generales en materia de tránsito y de transporte de pasajeros y cargas;
- b) La coordinación y concertaron de los organismos de aplicación de la presente ley, entre si y con los municipios;
- c) El asesoramiento en el tramite previo de sanción de todo decreto del Poder Ejecutivo u ordenanza municipal que tienda al ordenamiento o regulación del tránsito;
- d) Organizar el asesoramiento, consulta y dictamen en materia de tránsito, en el cual deberán participar los intendentes, consejos deliberantes, entidades empresarias, gremiales, ecologistas y vecinalistas interesadas en la materia, como así también profesionales de reconocida versación en el tema;
- e) Elaborar anualmente el Plan Provincial de Seguridad Vial de acuerdo a las pautas del Anexo III, con noticia a la Legislatura;
- f) Organizar la estadística de accidentes e infracciones como así también la investigación y estudio de la accidentología;
- g) Planificar Campañas de Educación Vial tendientes a capacitar el uso de la vía publica, encomendándose su desarrollo a los municipios o a la Provincia de Mendoza, en su caso;
- h) Organizar los cursos para la capacitación de funcionarios, a que se refiere el art. 18º;

Art. 15º.- El Comité de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial estará integrado por:

- a) Los Ministros de Ambiente y Obras Publicas y de Gobierno;
- b) Los Intendentes Municipales de los departamentos que corresponda, según sean los temas tratados y relacionados con el territorio del municipio pertinente;
- c) El Director de Tránsito de la Policía de Mendoza;
- d) El Presidente del Directorio del ERSE;
- e) El Director-Presidente de la Dirección Provincial de Vialidad;

f) El Director de Promoción y Protección de la Salud o quien ejerza en el futuro sus funciones.

Los funcionarios mencionados podrán delegar sus funciones en representantes debidamente autorizados para actuar en su nombre. El Comité de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial deberá designar un Secretario Coordinador y Ejecutivo.

Art. 16º.- La presente ley tiene los siguientes fines:

- a) Lograr seguridad en el tránsito y la disminución de daños a personas y bienes;
- b) Dar fluidez al tránsito, tendiendo al máximo aprovechamiento de las vías de circulación;
- c) Preservar el patrimonio vial y vehicular de la provincia;
- d) Educar y capacitar para el correcto uso de la vía pública;
- e) Disminuir la contaminación del medio ambiente proveniente de los automotores;
- f) Proveer los mecanismos necesarios para la prestación eficiente del transporte de pasajeros y de cargas.

Art. 44º.- Todos los vehículos automotores, acoplados y semiacoplados destinados a circular por la vía pública están sujetos a una revisión técnica periódica a fin de determinar el estado de funcionamiento de las piezas y sistemas que hacen a la seguridad activa y pasiva y la emisión de contaminantes.

Todos los aspectos referentes a la revisión técnica periódica serán reglamentados por el ERSE manteniendo un criterio de uniformidad con las normas que la Nación adopte al respecto, con excepción de los servicios de transporte de pasajeros y de cargas que serán sometidos a la revisión técnica en los tiempos y formas que dicho ERSE disponga.

Art. 66º.- Serán de aplicación en la provincia las disposiciones contenidas en el reglamento general para el transporte de materiales peligrosos, Resolución N° 233/86 de la Secretaria de Transporte de la Nación, sus complementarias o las que en el futuro se dicte.

El ERSE podrá, mediante reglamentación, establecer regímenes de permisos o autorizaciones respecto del transporte de alguno de los materiales peligrosos en razón de



la frecuencia de circulación por zonas urbanas u otros aspectos vinculados a la seguridad pública. El ERSE determinará rigurosamente las condiciones del tránsito y transporte de cargas peligrosas con la finalidad de proteger las personas y bienes que circulan por la vía pública.

Art. 114°.- Procederá la retención o el retiro de los vehículos en los siguientes casos, sin perjuicio de la multa que pudiere corresponder:

- a) Cuando se constate que circulan sin los dispositivos de seguridad reglamentarios o en condiciones deficientes, en forma tal que entrañen peligro para personas o bienes o para la conservación de caminos y calles;
- b) Cuando se encuentren indebidamente estacionados;
- c) Cuando, encontrándose bien estacionados en vías o lugares públicos, se constate su permanencia continua en el mismo sitio por mas de tres días corridos. La permanencia referida hará presumir el abandono, salvo manifestaciones vecinales o de interesados que justifiquen la situación;
- d) Cuando circulen sin el correspondiente silenciador en condiciones;
- e) Cuando circulen sin los sistemas de luces en condiciones, en horarios en los cuales no sea suficiente la luz solar;
- f) Cuando su conductor no tuviere edad para conducir, careciere de licencia habilitante o la misma no correspondiese a la categoría del vehículo, cuando la licencia estuviera caduca en su término de vigencia, no renovada o habilitada debidamente, en todos los casos, siempre que no hubieren personas habilitadas que puedan reemplazarla inmediata-mente en la conducción;
- g) Cuando circulen en transgresión a los sistemas de identificación material del vehículo establecidos por el Decreto..... y por sus reglamentaciones según ellas dispongan;
- h) Cuando carezca de seguro obligatorio de responsabilidad civil hacia terceros;
- i) Cuando la infracción sea con motivo u ocasión del transporte de pasajeros y cargas sujetos a autorización administrativa;

Art. 117°.- En la hipótesis contemplada en el inc. h) del art. 114°, el vehículo será restituido a su propietario o legítimo usuario cuando acreditase haber dado cumpli-

miento a esas obligaciones. En el caso del inc. i) del mismo artículo, para la restitución del vehículo se requerirá resolución fundada del Directorio del ERSE.

En caso de reincidencia la restitución de la unidad solo procederá una vez transcurridos quince días como mínimo desde la fecha en que se produjo la retención.

Art. 160°.- Son obligaciones de los concesionarios:

- a) Cobrar las tarifas fijadas por el ERSE;
- b) Prestar los servicios en forma regular, continua y eficiente;
- c) Aportar y facilitar el acceso a toda la información que sobre la empresa o el servicio requieran las autoridades competentes,
- d) Contratar seguros que amparen a los usuarios, personal de conducción y guarda, cosas transportadas y de responsabilidad civil frente a terceros, en las condiciones previstas en la reglamentación o los pliegos de licitación o que surjan de normas establecidas por la Superintendencia General de Seguros de la Nación. Esta obligación podrá ser sustituida por la acreditación por parte del concesionario, de participar junto con otros concesionarios, en la integración de un fondo compensador que se conformará con un aporte por vehículo y en las condiciones y con la modalidad que se determinará por contrato interempresario, previa autorización de las autoridades de aplicación nacionales pertinentes.
- e) Ampliar los servicios primitivos de acuerdo con la necesidad del medio servido y prestar, por extensión, los servicios de promoción necesarios para contribuir o concurrir al sostenimiento de ellos, de conformidad con lo que disponga el ERSE;
- f) Aceptar las modificaciones de recorridos que disponga el ERSE cuando ellas impliquen una alteración significativa de la planificación estratégica, se deberá requerir autorización previa del Ministro de Ambiente y Obras Públicas, la cual podrá dar derechos a promover el reajuste de tarifas adecuadas a la nueva situación;
- g) Aceptar, dentro de la potestad de contralor del ERSE, que éste organice sistemas de impresión, emisión de los boletos, cospeles, tarjetas magnéticas o cualquier otro medio que permita una mayor agilidad y seguridad ya sea directamente o por medio de terceros autorizados;
- h) Aceptar y facilitar el contralor de la gestión empresaria en cuanto a la prestación del servicio, en forma directa o indirecta, con la mayor amplitud;

i) En los casos de reemplazos o renovación del parque automotor, comenzar por la sustitución de las unidades más antiguas, salvo en el supuesto en que las mismas se impongan por causas de accidentes o semejantes que hayan tornado inútil a la unidad que se tenga que dar de baja, o cuando razones técnicas lo hagan aconsejable para una mejor prestación ;

j) Poner a disposición del ERSE las unidades que éste requiera para asegurar la continuidad de la prestación del servicio en los casos previstos en los artículos 166º y 167º;

k) Deberán aceptar el sistema de competencia regulada en todos los recorridos y, además, la incorporación de modos y formas alternativas de competencia en todos los recorridos de los servicios colectivos del transporte público de pasajeros, siempre y cuando el servicio lo permita, a criterio del poder concedente y a partir de la próxima licitación.

l) Brindar información a los usuarios en cuanto a frecuencias y horarios de acuerdo a las formas que determine el ERSE;

ll) Renovar o convertir

m) Aceptar el programa que elabore el ERSE en cuanto a las relaciones con la comunidad que incluya un ámbito de participación de los usuarios;

n) Aportar en carácter de contraprestación por la concesión otorgada, el tres por ciento (3%) de los ingresos totales mensuales emergentes de la explotación de los servicios adjudicados, durante el período que dure la misma. Dicho aporte tendrá el carácter de recurso de afectación específica para contribuir a los gastos de:

1) Mejoramiento vial de rutas y calles de circulación de transporte público de pasajeros incluidas las expropiaciones de las mismas para apertura o ensanche de las calles, a cargo de los municipios;

2) Semaforización o señalización de las vías de circulación de transporte público de pasajeros;

3) Construcción de refugios, apeaderos y terminales de ómnibus, incluido su mantenimiento;

4) Equipamiento para control, medición y mitigación de los efectos de la contaminación producido por los vehículos de transporte público de pasajeros;

5) Gastos de sostenimiento del ERSE.

Los importes serán recaudados por el ERSE y distribuidos de la siguiente forma: treinta y cuatro por ciento (34%) al ERSE, y el restante sesenta y seis por ciento (66%) a los municipios de la provincia, de conformidad con los criterios establecidos en la Ley 5800.

La reglamentación determinará que la entrega y remisión de los fondos que se recauden deberán observar estrictamente el principio de afectación específica, debiendo los municipios rendir cuentas al ERSE de los destinos de los fondos coparticipados en este carácter, independientemente de la que corresponda ante el Tribunal de Cuentas. El incumplimiento de esta obligación por un período de un año impedirá que el ERSE remita los fondos pertinentes, debiendo mantener su depósito hasta tanto el municipio cumpla dicha obligación o, se destinen los mismos a otra finalidad, por ley.

Los pagos se efectuarán mensualmente y antes del día diez del mes siguiente al de su recaudación. Vencidos los plazos del pago su cobro será efectuado por el ERSE por la vía de apremio. El ERSE deberá depositar el monto percibido, en la proporción que corresponda a cada municipio, dentro de los diez días posteriores a su recepción.

- n) Aceptar el servicio de inspección que los municipios implementen mediante acuerdos con el ERSE;
- o) Efectuar en las formas y condiciones que determine la reglamentación, la adaptación de las unidades para facilitar el ascenso y descenso de personas discapacitadas.

Art. 161º.- Cuando sea necesaria la ampliación de los recorridos o la creación de nuevos recorridos para cubrir zonas cuya explotación resulte económicamente deficitaria, el ERSE podrá crear un fondo compensador común tendiente a equilibrar ese déficit. Dicho fondo se formará mediante la contribución obligatoria de las empresas concesionarias de todo el sistema o del sector que se considere homogéneo en cuanto al tipo de servicio o zona servida, equivalente al uno por ciento (1%) de todos los boletos expedidos, sin que esto implique un aumento en la tarifa.

Art. 164º.- Serán causales de caducidad de la concesión, sin perjuicio de las que se establezcan en los pliegos de condiciones de la licitación, las siguientes:

- a) La prestación interrumpida, defectuosa e incompleta del servicio, imputable al concesionario;

- b) La percepción de tarifas no autorizadas;
- c) El estado de quiebra del concesionario, una vez cumplidos los recaudos que prescribe la ley. En caso de concurso preventivo o quiebra del permisionario, el Juez deberá comunicarlo al ERSE;
- d) El abandono de la concesión;
- e) La negativa a suministrar las informaciones que sobre la empresa o el servicio requiera el ERSE, o el suministro reticente, falso o equívoco de ellas;
- f) La muerte del concesionario o la disolución de la persona de existencia ideal titular de la concesión;
- g) La concertación de acuerdos que impliquen transferencias no autorizadas;
- h) La negativa a someterse a la potestad de inspección y de contralor del ERSE o, de aquellas personas físicas o jurídicas, en las que este delegue dicha facultad;
- i) El ocultamiento o falseamiento de datos referidos a la expedición de boletos o abonos o la transgresión a los sistemas de impresión o de emisión de boletos o tarifas que se hallan establecido;
- j) La resistencia infundada por parte del concesionario al cumplimiento de razonables disposiciones generales, relativas al orden fiscal o policial;
- k) El incumplimiento de las obligaciones tributarias, impositivas, previsionales y de la tasa de contraprestación empresaria, previo emplazamiento de la autoridad competente, la cual en todos los casos deberá dar cuenta al ERSE y al Poder Ejecutivo;
- l) El ocultamiento o disminución de activos o cualquier otro tipo de falseamiento en los datos de los estados contables;
- ll) La utilización solo aparente de una forma de sociedad que en la realidad no funcione u opere como tal sino que encubra la explotación individual de los vehículos por parte de las personas que aparecen como accionistas, asociados o como los denominados "componentes" de la sociedad, aún cuando dichos vehículos aparezcan a nombre de ésta;
- m) La transgresión a las obligaciones previstas en el inc. d) del art. 160°;
- n) El incumplimiento reiterado de lo dispuesto en el art. 160°, inc. k).

Art. 167°.- El Directorio del ERSE por resolución fundada y con conocimiento al Poder Ejecutivo, podrá incautarse de los medios de prestación del servicio para

proceder a la ejecución directa cuando se realice en forma gravemente defectuoso irregular, o mediando estado de necesidad. La incautación tendrá por exclusivo objeto satisfacer las causas que la originaron y podrá ser complementada con la intervención de la empresa concesionaria o la sustitución total o parcial de su administración. Producida la incautación se realizará de inmediato un inventario de los bienes incautados, pero su confección no será condición previa para la ejecución de las medidas, para la cual podrá solicitarse el auxilio de la fuerza pública.

En caso de declararse desierta la prestación en el recorrido, los nuevos prestadores deberán, en lo posible, dar preferencia en las tareas propias del servicio suplantado al personal de la concesionaria involucrada en la medida.

Art. 168°.- En los casos previstos en el art. 167°, el ERSE podrá, directamente u otorgando permisos, satisfacer las necesidades del servicio o corregir sus defectos o irregularidades o arbitrar otras medidas, siempre por el tiempo indispensable.

Art. 170°.- El ERSE podrá adoptar cualquier medida idónea que impida la desafectación de los vehículos afectados al servicio o su salida del territorio provincial, cuando así lo aconsejen las circunstancias para asegurar su prestación. En todos los casos se requerirá que el Directorio emita resolución fundada, con conocimiento al Poder Ejecutivo, dentro de las cuarenta y ocho horas de tomada la medida.

En un plazo igual, el Poder Ejecutivo podrá hacer observaciones o rechazar la misma. Vencido este último plazo sin que se expidiera se entenderá tácitamente consentida.

Art. 171°.- El Poder Ejecutivo, previo informe del ERSE podrá otorgar permisos de hasta un año para los servicios experimentales con empresas distintas a las prestadoras de los servicios.

Art. 175°.- El ERSE organizará la forma de prestación del servicio por taxímetros, de acuerdo con las siguientes pautas:

- a) Eficiente prestación del servicio;
- b) Preservación del medio ambiente;

- c) Adecuado uso del espacio vial;
- d) Sostenimiento de una adecuada oferta del servicio.

La reglamentación que se dicte establecerá que los permisos de explotación del servicio solo podrán ser adjudicados por el ERSE mediante el procedimiento de concurso de oferentes o licitación pública.

Art.176°.- El ERSE otorgará permisos para prestar servicios por taxímetros dentro del marco establecido en el llamado a concurso de oferentes o licitación y con el número máximo de adjudicatarios allí establecido. La reglamentación deberá asegurar que los automotores afectados al servicio sean de adecuado tamaño, estén suficientemente equipados para el confort de los usuarios, sus modelos de fabricación coincidan con el año de habilitación para el servicio y utilicen combustibles menos contaminantes y, en su caso, estén provistos de sistemas de purificación de gases.

Art. 180°.- Son obligaciones de los permisionarios, además de las que establezcan las bases del concurso o licitación, las siguientes:

- a) Cobrar el importe de las tarifas fijadas por el ERSE;
- b) Aceptar que el ERSE organice sistemas de cobro de viajes por tarjeta magnética o cualquier otro medio que permita una mayor agilidad y seguridad ya sea directamente o por medio de terceros autorizados;
- c) Aportar las tasas de inspección, de mantenimiento o de servicios que fije el ERSE. Dichas tasas serán recaudadas por el ERSE, las cuales deberán ser abonadas dentro del primer mes de cada año para la primera y la segunda, y cada vez que se solicite el servicio, para la última. La falta de pago de alguna de éstas tasas dará lugar a su ejecución por vía de apremio, sirviendo de título suficiente la boleta de liquidación efectuada por el ERSE. Dicha ejecución será realizada por el ERSE dentro de los veinte días de vencidos los plazos para el pago.
- d) Prestar los servicios en forma regular, continua y eficiente, conforme a la reglamentación;
- e) Contratar los seguros que amparen a los usuarios y al personal de conducción, cosas transportadas y de responsabilidad civil frente a terceros, en las condiciones que

determine la reglamentación o que surjan de normas y montos máximos que fije la Superintendencia General de la Nación;

f) Someterse a los regímenes generales de prestación del servicio que se fijen reglamentariamente;

g) Aceptar y facilitar el más amplio contralor por parte de las autoridades competentes;

h) Proceder a la renovación del vehículo afectado, conforme lo establezca la reglamentación;

i) Mantener el vehículo con los sistemas e instalaciones fijados reglamentariamente;

j) Entregar al usuario obligatoriamente recibo que indique fecha, lugar de partida y destino, hora, importes del viaje, recargos si los hubiere y datos identificatorios del chofer y del automotor;

k) Cumplir con las obligaciones laborales, previsionales e impositivas;

Art. 181º.- Serán causales para la revocación del permiso, las siguientes:

a) La prestación interrumpida, defectuosa o incompleta del servicio o en transgresión a las reglamentaciones que lo rijan, imputable al permisionario;

b) La percepción de tarifas no autorizadas;

c) El estado de quiebra del permisionario, una vez cumplidos los recaudos que prescribe la ley. En el caso de concurso preventivo o quiebra del permisionario, el juez deberá comunicarlo al ERSE;

d) El abandono del servicio;

e) La negativa a suministrar las informaciones que requieran las autoridades competentes o el suministro reticente, falso o equivoco de ellas;

f) La concertación de acuerdos que implique transferencias no autorizadas;

g) Toda acción u omisión que tenga por objeto alterar el sistema de medición del costo del viaje;

h) La negativa a someterse al contralor o inspección de las autoridades;

i) La utilización deliberada del vehículo de modo que facilite la comisión de faltas o delitos o la grave violación de la moralidad pública;

j) La resistencia infundada al cumplimiento de disposiciones generales relativas al orden fiscal o policial;



- k) La negativa al pago de las tasas de inspección y control, mantenimiento o retributiva de servicios;
- l) La falta de renovación del automotor afectado conforme a la reglamentación;
- ll) La transgresión a la obligación de contratar seguros;
- m) La violación reiterada del derecho de los usuarios para la utilización del servicio;
- n) La violación a lo establecido en los art. 177°, 178° y 179°;
- ñ) No dar cumplimiento a los cambios en la prestación del servicio;
- o) Las transgresiones a cualquier obligación o recaudo que se fijado en las condiciones del premiso y a los que se hubiera atribuido la sanción de revocación o caducidad;
- p) El incumplimiento reiterado de las Normas de Tránsito y Transporte y de protección del medio ambiente,
- q) El incumplimiento de la obligación establecida en el inc. f) del artículo anterior.

Art.184°.- El ERSE procederá a habilitar el servicio de remises de acuerdo con las pautas establecidas en el art. 175°.

Denomínase "servicio de remises" al servicio público de transporte de pasajeros que se realice sin sujeción a itinerarios preestablecidos, sin hacer oferta en la vía pública, mediante el sistema de ordenes de servicio, percibiendo las tarifas fijadas por el ERSE en relación primordial al recorrido del viaje, a sus características de servicio diferencial y sin tener en cuenta la cantidad de pasajeros.

La habilitación de automotores para cumplir con servicio deberá guardar una relación de una por cada tres afectadas al servicio de taxímetros conforme a los registros que se lleven.

Para el cumplimiento de este servicio, el ERSE deberá reglamentar el sistema de ordenes de servicio, cuyo incumplimiento reiterada por cinco veces producirá la revocación del permiso.

Serán de expresa aplicación para este servicio las normas del presente capítulo.

Art. 187°.- El servicio de turismo será prestado previa inscripción ante el ERSE. Conjuntamente con el pedido de inscripción, el peticionante deberá acreditar estar inscripto como Agente de Viajes y Turismo o bien, haber celebrado un contrato con una Agencia de exclusividad de su capacidad como empresa de transporte.

Los prestadores del servicio de turismo podrán ser concesionarios del servicio regular, siempre y cuando administren separadamente las dos prestaciones e identifiquen las unidades correspondientes.

Art. 189°.- Los vehículos afectados al servicio regular podrán incorporarse al servicio de turismo siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Que la incorporación de las unidades provenientes del servicio regular no afecte la atención correcta de este;
- b) Que esa incorporación se realice en temporadas de alta actividad turística y que sea por tiempo predeterminado;
- c) Que se cuente con la autorización del ERSE. Los permisionarios podrán asimismo, incorporar vehículo afectados al servicio contratado con autorización del ERSE.

Art. 190°.- Los prestadores del servicio de turismo podrán disminuir temporariamente hasta el cincuenta por ciento (50%) la utilización de sus vehículos, siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Que la disminución del parque no afecte la atención correcta del servicio de turismo;
- b) Que esa disminución se realice en temporada de baja actividad turística, que sea por tiempo predeterminado, que en total esa disminución no supere los seis meses dentro de cada año calendario;
- c) Que se cuente con la autorización del ERSE.

Art. 193°.- Denomínase servicio contratado al transporte colectivo de pasajeros que se realiza con itinerarios, horarios y precios pactados entre un transportador y otra persona física o jurídica y en la que comprometa la totalidad de la capacidad de, al menos, una unidad de su parque móvil. Los transportadores deberán inscribirse en el ERSE.

Art. 195°.- Serán aplicables a este servicio las normas de los artículos 162°, 163°,165°,171°,180°,181° y 183°, y en cuanto fueren pertinentes, supletoriamente los demás de los tres capítulos precedentes.

Art. 196°.- Denomínase servicio especial al transporte colectivo de pasajeros que organice una persona para satisfacer las necesidades propias y directas de transporte, vinculadas a su actividad productiva.

Son aplicables a este servicio las normas de los art.194° y 195°.

Art. 198°.- El servicio escolar será prestado previa habilitación del ERSE, el cual regulará el otorgamiento de dichos permisos, previo cumplimiento de las siguientes condiciones:

- a) El conductor deberá contar con licencia habilitante en la categoría profesional, en la subcategoría que establezca la reglamentación ;
- b) Contratar seguros siguiendo las pautas generales establecidas en el art. 180° inc.d);
- c) Identificar al vehículo en la forma que indique la reglamentación;
- d) No transportar mayor cantidad de pasajeros que el autorizado, ni utilizarlo con otro fin comercial que no sea el transporte de educandos o discapacitados a centros de rehabilitación.

Serán de aplicación a este servicio los arts. 162°, 163°,165°,171°,180°,181° y 183° en cuanto fueren pertinentes los cuatro capítulos precedentes.

Art. 204°.- Los vehículos afectados al servicio por taxímetros no podrán tener una antigüedad mayor a doce años (12).

Art. 210°.- Se prohíbe el transporte de personas en vehículos de carga en el lugar destinado a ésta. La regla anterior podrá tener las excepciones que se establezcan reglamentariamente o que se autoricen en forma singular por el Directorio del ERSE, cuando existan necesidades transitorias o temporarias que no puedan ser adecuadamente cubiertas por los servicios dedicados al transporte de o cuando las circunstancias constriñan o tornen conveniente acudir a soluciones inmediatas de ese tipo.

Art. 212°.- El transporte de cargas mediante vehículos de tracción animal estará sujeto a las normas del reglamento que dicte el Directorio del ERSE, las que propenderán a excluir la utilización de ese tipo de transporte en aquellas zonas las cuales pueda incidir desfavorablemente sobre el curso o la seguridad del tránsito.

Art. 213°.- Las infracciones al Título XII, sus reglamentos o las resoluciones que dicte el Directorio del ERSE, o las obligaciones impuestas en los actos de otorgamiento de concesiones, permisos o autorizaciones, siempre que no tengan prevista una sanción especial, serán reprimidas con la multa establecida en el art. 92°, con excepción del inc. c).

Art. 214°.- Mediante resolución del Directorio del ERSE podrán establecerse multas con escalas especiales o de tipo fijo, respetando los máximos y mínimos fijados por el art. 94°.- En las normas reglamentarias de las concesiones, permisos o autorizaciones o en los actos de otorgamiento de ellos o en los pliegos de bases o condiciones de licitación o concurso, se podrán establecer regímenes especiales de sanciones.

Artículo 219°.- Las multas que se apliquen conforme las disposiciones de este Título, no quedan comprendidas en el artículo 148° y su recaudación estará a cargo del ERSE, el que deberá promover los Apremios en la forma y plazos previstos para las multas viales. El destino de lo recaudado en este concepto será determinado por el ERSE.

Artículo 221°.- Contra las resoluciones del Directorio del ERSE podrá interponerse el recurso de alzada previsto por los artículos 183/185 de la Ley 3909.

Artículo 27°. La constitución y puesta en marcha del ERSE podrá hacerse una vez finalizado el proceso de designación de sus vocales según lo establece el artículo 9° de la presente Ley.

Artículo 28°. Deróguense el artículo 34° de la Ley 6367 y todas aquellas disposiciones contrarias a la presente Ley.

Artículo 29°. Comuníquese al Poder Ejecutivo, publíquese y archívese

## **XI- BIBLIOGRAFÍA**

- BAZAGA, I. **“EL Planteamiento Estratégico en el Ámbito Público”**. Documento Mimeografiado. IUOG. Madrid, 1996. 33 págs.
- BARZELAY, M y O’KEAN, J.M. **“Gestión Pública Estratégica. Conceptos, Análisis y Experiencias: El Caso IPIA”**. Instituto de Estudios Fiscales, Monografía N°71. Madrid, 1989.106 págs.
- CHIAS, J. **“El Mercado son Personas. El Marketing en las Empresas de Servicios”**. McGraw-Hill, México, 1991. 334 págs.
- DECRETO N° 911/95. **“Marco Regulatorio Aplicable a la Prestación del Servicio de Agua Potable y Desagües Cloacales en la Provincia de Mendoza”**.Documento Mimeografiado. EPAS, Mendoza. 1996. 32 págs.
- EUREAU. **“Structures and Modalities of Water Supply Management”**. Commission 3 . European Union. Bruselas, 1996. 89 págs.
- FARRANDO, Y. y MARTÍNEZ, P. (eds.) **“Manual de derecho Administrativo”**. Depalma. Buenos Aires, 1996. 703 págs.
- KAMI, M.J. **“Puntos Estratégico”**. McGraw-Hill, México, 1990. 298 págs.
- KAY,J; MAYER,C y THOMPSON,D **“Privatisation and Regulation: The UK experience”**. Oxford University Press, Nex York, 1989. 352 págs.
- LEY N° 6082/93. **“Ley Provincial de Tránsito y Transporte”**. Ediciones Jurídicas Cuyo. Mendoza, 1996. 182 págs.
- LEY N° 6044/93. **“Ley de Reordenamiento Institucional del Sector Agua Potable y Saneamiento”**. Documento Mimeografiado. EPAS, Mendoza, 1996. 24 págs.
- LEY N° 6498/97: **“Transformación del Sector Eléctrico Provincial”**. H. Senado de Mendoza. Mendoza, 1997. 24 págs.
- LEY N° 6497/97: **“Marco Regulatorio Eléctrico”**. H. Senado de Mendoza. Mendoza, 1997. 27 págs.
- MUÑOZ,O y OTROS.**“Después de las Privatizaciones: Hacia el Estado Regulador”**. CIEPLAN, Santiago, 1993. 359 págs.
- OCDE. **“Trends and Policies in Privatisation”**. Vol II N° 1. Special Feature.Enterprise Restructuring in the Context of Privatisation. OCDE, París, 1994. 191 págs.

PROYECTO DE LEY: **“Creación del Ente Provincial del Transporte”**. Documento Borrador. Mendoza, 1997. 23 págs.

SARNIENTO GARCÍA, J. y OTROS. **“Los Servicios Públicos. Régimen Jurídico Actual”**. Depalma. Buenos Aires, 1994. 295 págs.

SUBIRATS, J. **“Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración”**. Colección Estudios. MAP, Madrid, 1994. 184 págs.

WADE, R. **“Governing the Market-Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization”**. Princeton U. P., New York, 1991. 279 págs.