

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Escuela de Administración

**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA  
EN ADMINISTRACIÓN**

# **INFORMES DE INVESTIGACIÓN**

**Decana Facultad de Ciencias Económicas y Estadística:** Lic. Adriana Racca

**Directora Escuela de Administración:** CP Adriana Daffunchio

**Directora Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en  
Administración:** CP Adriana C. Amigo

**Directora de la Revista:** CP Adriana C. Amigo

**ISSN 2525-1023**

*Publicación del  
Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.  
Escuela de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Universidad Nacional d Rosario  
Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina  
Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno:  
e-mail: [iiata@fcecon.unr.edu.ar](mailto:iiata@fcecon.unr.edu.ar)*

**Octubre de 2017**

---

## SUMARIO

EL ESCENARIO DE COMPLEJA OPORTUNIDAD, QUE PLANTEA LA ECUACIÓN: DEMANDA DE CUALIDADES POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES - LA OFERTA DE CAPACIDADES DE LOS JÓVENES PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD DE ROSARIO.	7
<i>Amigo, Adriana; Zamorano, Héctor; Paolantonio, Luciano</i>	
LA INTERRELACIÓN DE LOS RECURSOS, CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA	35
<i>Amigo, Adriana; Páez, Guillermo; Odriozola, Jorge Guillermo; Latorre, Gabriela; Arcieri, Hernán; Ortiz, Gisela; Sambad, Valentina; Audisio, Sergio</i>	
ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y COOPERATIVO. EL MOTOR DE DOS ORGANIZACIONES DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	59
<i>Trentini, Carlos; Morbelli, Claudia; Kóbila, María Teresa; Parolín, Marisa; Chiaramoni, Natalia; Vanzini, Carla; Zavanella, Gino</i>	
CULTURA COLABORATIVA. EL VALOR DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN EN CONTEXTOS CAMBIANTES Y COMPLEJOS	89
<i>Kóbila, María Teresa; Parolín, Marisa</i>	
VALORACIÓN CRÍTICA DEL USO DE KPI (Key Performance Indicators) BASADO EN SU ANÁLISIS SOBRE CANTIDADES MASIVAS DE DATOS FINANCIEROS	105
<i>Campanaro, Rosa; Demartis, Pablo; Díaz, Daniel J.; Díaz Toledo, Selva; Viola, Mónica</i>	
VISIÓN DE LOS ALUMNOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNR DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA.	119
<i>Arriaga, María Cristina; Oviedo, Raúl Ricardo; Camandona, María Rosa; Racca, Adriana; Suñer, María Natalia; Armand, Mauro; Bernhardt, Silvana; Galarza, Analía.</i>	

---

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE INCENTIVOS BASADA EN NEUROCIENCIAS	141
<i>Albano, Sergio; Oviedo, Raúl; Santero, Mariel; Sassone, Mirna; Martín, Silvia.</i>	
CONTENIDOS TRANSVERSALES EN LAS CARRERAS DE GRADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL	159
<i>Gómez Fulao, Juan Carlos; Ledesma, Alicia; Cavallo, Marcela; Díaz, Liliana.</i>	
<b>FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA EN ESPACIOS PÚBLICOS MUNICIPALIDAD DE ROSARIO.</b>	<b>169-182</b>
<b><i>Rodríguez Garay Rubén; Audisio Sergio; Quiñones Marcela; Scagliotti, Eleonora; Nasini Lisandro; Camarasa Gonzalo; Martínez Melina.</i></b>	
FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS PYME EN LOS MERCADOS DE CAPITALES DE LATINOAMÉRICA	183
<i>Di Doménica, Ornela; Figliuolo, Sofía; Machain, Luciano; Tarallo, Adrián</i>	
EMPRENDER. LA CUESTIÓN DE GÉNERO EN EL EMPRENDEDORISMO	205
<i>Zubeldía, María Lourdes; Viadana, Claudia Alejandra; Tomarelli, Jimena.</i>	

---

# **FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA EN ESPACIOS PÚBLICOS MUNICIPALIDAD DE ROSARIO.**

**Rodriguez Garay Rubén  
Audisio Sergio  
Quiñones Marcela  
Scagliotti, Eleonora  
Nasini Lisandro  
Camarasa Gonzalo  
Martinez Melina**

## **1. INTRODUCCION**

La década de los noventa produjo una revalorización del municipio para los intereses académicos dando origen a una suerte de nuevo localismo. Esto se produce en un contexto dominado por un cambio profundo en las relaciones entre el Estado y la sociedad que incluyeron la crisis final del Estado de Bienestar y el surgimiento del Estado Pos social neoliberal. Por ello los estudios sobre los municipios se enmarcaron en dos fenómenos que marcaron la época: la globalización y la reforma del Estado.<sup>1</sup>

Se trata de dar cuenta, entonces, de la aparición de un nuevo localismo que genera el proceso de reforma del Estado, que descentraliza competencias y obliga a un ajuste de las cuentas fiscales a niveles subnacionales y al aumento de demandas y de evaluación por parte de las sociedades civiles locales. También es producto del impacto de la globalización, que estimula las competitividades de las ciudades y a la vez genera concentración y desestructuración del anterior tejido productivo y orienta la participación hacia lo micro y cercano. Lo cierto es que las fronteras económicas y comunicacionales abiertas acentúan el polo "local" a la vez que el "regional" o supranacional en detrimento del "nacional", y ello es consecuencia de una modificación drástica de la sociedad del industrialismo sustitutivo, del Estado de Bienestar y de la modernidad.

Por otro lado, gastos corrientes de significación, necesidades económicas y sociales insatisfechas, recursos limitados, conforman el estado de situación en el que debe tomar decisiones el administrador público. A esto habrá que sumarle las reglamentaciones a cumplir, generalmente, mal que le pese a Max Weber, definidas como burocráticas.

---

<sup>1</sup> Cravauore, Ilari, Villar, *La articulación en la Gestión Municipal: Actores y políticas*. Universidad Nacional de Quilmes

---

En este marco la participación de la inversión privada en la puesta en valor y recuperación de espacios públicos para toda la comunidad, constituye en los últimos años, una de las estrategias para la solución de este problema.

En primer lugar abordaremos la vinculación entre la articulación público privada y el desarrollo local, en segundo lugar, reflexionaremos sobre los procesos de inversión privada, sus metodologías y las especificidades cuando la misma tiene como objeto el espacio público, para concluir en tercer lugar con una propuesta para la consideración de este tipo de proyectos.

## **2. LA ARTICULACION PUBLICO PRIVADA Y EL DESARROLLO LOCAL**

Como plantea Daniel Arroyo,<sup>2</sup> el concepto de desarrollo local, para las ciencias sociales, es un concepto relativamente nuevo. En los años "70 y prácticamente hasta los "80, se suponía que el gobierno local era un Estado que tenía un rol acotado, que el rol central de las políticas públicas se establecía en el nivel nacional, y en algunos países como la Argentina, en las provincias.

En los "90, surge una segunda idea, el municipio es mucho más que sólo "alumbrado, barrido y limpieza", pasa a ser una "empresa social de servicios" que tiene como función prestar buenos servicios y generar condiciones sociales para estos servicios.

“La ciudad tradicional se ha dislocado. Asistimos a procesos de policentrismo, es decir varios centros en una misma ciudad y que compiten con el centro histórico y tradicional de estas ciudades. Esta nueva realidad se caracteriza por un fuerte proceso de fragmentación social y espacial, atraso y modernidad conviven en un mismo territorio, muchas veces se tocan o se superponen, la ciudad formal súper invertida en altos estándares de vivienda, de infraestructura de servicios sofisticados, con buen transporte y seguridad con la otra ciudad desinvertida, con bajos estándares de viviendas, comercios, infraestructuras, ciudad informal, ciudad clandestina”.<sup>3</sup>

Por un lado aparecen áreas densas y estables y por otras vastas extensiones de tejidos difusos, casi líquidos originando grandes contrastes y desequilibrios sociales y territoriales son parte de una nueva realidad en todas las ciudades latinoamericanas, donde las estrategias de cooperación público privadas aparecen como herramientas adecuadas para un abordaje eficaz de esta problemática planteada.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Arroyo, Daniel: “*Los ejes centrales del desarrollo local en la Argentina*”

<sup>3</sup> Bagnasco, Edgardo: Disertación “*la cooperación público privada en el marco de la recuperación de áreas centrales degradadas. Su impacto en la estructura urbana. La mirada de los arquitectos*”.

<sup>4</sup> ibidem

---

En un número cada vez mayor de países se han creado asociaciones público-privadas para promover la oferta de activos y servicios de infraestructura por parte del sector privado. Las experiencias acumuladas en diferentes países parecen indicar que la infraestructura económica (por ejemplo, el transporte) es generalmente un ámbito más propicio para la creación de este tipo de asociaciones que la infraestructura social (por ejemplo, la atención de la salud y la educación), porque probablemente tengan altas tasas de rentabilidad económica, el cobro de tarifas a los usuarios resulta más factible y cuentan con un mercado más desarrollado para combinar la construcción con la prestación de servicios conexos. En general las asociaciones públicas-privadas permiten evitar o diferir el gasto en infraestructura sin renunciar a sus beneficios.

La decisión de emprender una asociación pública-privada debería adoptarse si está adecuadamente justificada, para lo cual se puede seguir un proceso de dos etapas. a) La primera consiste en definir si es conveniente emprender un proyecto determinado, a partir de sólidos procedimientos de inversiones y evaluación de proyectos y b) la segunda consiste en decidir si un proyecto que se estime conveniente debería encararse por medio del sistema tradicional de adquisición o como una asociación pública-privada. Cuando se ha tomado la decisión de utilizar una herramienta de este tipo, es importante que el proceso de preparación del proyecto permanezca orientado a garantizar la mayor eficacia y eficiencia y a salvaguardar la viabilidad social.

El gobierno debería crear las condiciones jurídicas, institucionales y técnicas necesarias para el desarrollo de estos proyectos con el fin de que ofrezcan infraestructura y servicios con altos niveles de calidad, que no se podrían proveer con esquemas tradicionales y de manera más rápida y oportuna.

Por otro lado, el desarrollo de proyectos de asociación pública-privada permite a las administraciones transferir riesgos inherentes a los proyectos que pueden ser atendidos por el sector privado de manera eficiente, mejorar la planificación de la inversión y disminuir la presión presupuestaria requerida para el desarrollo de proyectos de gran alcance.

En países como Inglaterra, España, Irlanda, Australia, Canadá, Italia, Alemania, Portugal, Chile, Colombia, México entre otros, se han implementado con éxito proyectos tan diversos como: aeropuertos, hospitales, puertos marítimos, centros de readaptación, autopistas, carreteras libres de peaje, electrificación, escuelas, centros deportivos, presas, plantas de tratamiento de aguas residuales, recintos administrativos y transporte urbano.

---

El éxito de esta estrategia puede afirmarse que ha estado asociado a dos factores: 1) un buen sistema regulatorio y 2) una rigurosa evaluación técnica económica. En contrario, reglamentaciones poco claras, excesivo centralismo y complejidad burocrática pueden conspirar contra el objetivo principal y desincentivar a los inversionistas.

La experiencia también indica que, en las asociaciones públicas-privadas existen riesgos para el fisco: ello sucede cuando los beneficios son concentrados en el inversionista y los riesgos (costos) son trasladados al Estado, léase, a los contribuyentes.

Tal como lo planteamos en nuestro proyecto de investigación “se requieren instrumentos innovadores y metodologías de formulación y evaluación que constituyan nuevas oportunidades de inversión y desarrollo para el sector privado y a la vez la posibilidad de incrementar la rentabilidad social para el sector público”.

En el caso de la ciudad de Rosario, objeto de nuestra investigación, se han venido utilizando como instrumentos de articulación público privada: a) convenios urbanísticos, b) convenios de esfuerzo compartido, c) concesiones de obra pública, con explotación privada d) fideicomisos y recientemente e) iniciativa privada, entre los más importantes.

### **3. EL PROCESO DE INVERSIÓN PRIVADA EN ESPACIOS PUBLICOS**

*¿Un proyecto de inversión privada en espacio público debe analizarse con las herramientas tradicionales de todo proyecto de inversión? ¿Son suficientes? ¿Qué consideraciones específicas son necesarias realizar? ¿Desde qué otra dimensión deberían realizarse las evaluaciones?*

Para responder estas preguntas partimos de identificar las particularidades del proceso de decisión de inversiones privadas en espacio público y analizaremos las especificidades que las mismas plantean tanto a los inversores privados como al sector público.

Para ello nos proponemos:

- Definir y caracterizar el proceso de decisión de una inversión privada y sus modelos de análisis
  - Identificar las particularidades de la inversión cuando se realizan en espacios públicos.
  - Analizar las implicancias de las mismas y su efecto económico.
-

De acuerdo con Sapag Chain, “la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión<sup>5</sup>. En opinión del autor esta técnica no debe ser tomada como decisional sino solo como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable.

Siguiendo a Sapag, en términos generales son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: los de viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiera, si se trata de un inversionista privado, o económica, si se trata de evaluar el impacto en la estructura económica de un país.

El estudio de viabilidad comercial indica si el mercado es o no sensible a un bien o servicio producido por el proyecto y generalmente se lo puede incluir como estudio de mercado en la viabilidad financiera.

El estudio de viabilidad técnica estudia las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir un bien o prestar un servicio que se genere con el proyecto.

La viabilidad legal se refiere a la existencia de restricciones que pudieran impedir el normal desarrollo de un proyecto, por ejemplo limitaciones en cuanto a localización, usos del suelo, del producto.

El estudio de viabilidad de gestión es el que en general no recibe demasiada atención en la literatura y en la práctica, y sin embargo es el que hace fracasar muchos proyectos por falta de capacidad administrativa. El objetivo del mismo se refiere a determinar si existen condiciones mínimas de recursos tecnológicos, humanos, y de gestión que garanticen la supervivencia del proyecto.

Finalmente el estudio de viabilidad financiera de un proyecto determina en último término, su aprobación o rechazo. Este mide la rentabilidad que retorna la inversión en bases monetarias.

En los últimos años ha adquirido relevancia el estudio de impacto ambiental de un proyecto, por lo tanto en toda evaluación deben incluirse consideraciones de carácter ambiental tanto para cumplir con normas, como para prevenir futuros impactos negativos derivados de una eventual compensación del daño causado por una inversión.

---

<sup>5</sup> Sapag Chain Nassir (2011). *Proyectos De Inversión. Formulación y Evaluación*. Prentice Hall.



Sapag Chain afirma que, si se encarga la evaluación de un mismo proyecto a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambas será diverso, debido a que toda evaluación se basa en estimaciones de lo que se espera sean en el futuro, ingresos, costos y beneficios que se asocian a un proyecto. Más aún se complica cuando el horizonte de tiempo, normalmente diez años, implica un desconocimiento del comportamiento de los precios, la disponibilidad de insumos, el avance tecnológico, la evolución de la demanda, evolución y comportamiento de la competencia, cambios en la política económica y otras variables del entorno.

Toda evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto, sin desconocer que puedan existir criterios disímiles de análisis de un mismo proyecto. Lo significativo es plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de aprobación. Las premisas y supuestos deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que debe rendir sus beneficios.<sup>6</sup>

Para los aspectos económicos y financieros de un proyecto existen modelos y herramientas, muy estudiados en la literatura académica que excede el alcance de esta investigación, pero que mencionaremos brevemente:

### *1. Métodos de Valuación*

Los métodos de valuación son mecanismos de procesamiento de la información cuya finalidad es determinar valores numéricos representativos de algunos aspectos relevantes del proyecto de inversión que actúen como parámetros, convirtiéndose así en indicadores de decisión, que por su posible estandarización, se conviertan en una herramienta de comparación.

El método de valuación más comúnmente utilizado es el Método de los Flujos de Fondos Descontados. Este se aplica en diversos estudios financieros como valuación de empresas, inversiones, acciones, etc.<sup>7</sup>

El método de Flujos de Fondos Descontados es un método que pretende, mediante la estimación de las distintas variables (demanda esperada, inversiones requeridas, gastos proyectados, etc.) determinar la incidencia económica de cada una de ellas y, mediante éstas, crear los flujos de fondos periódicos de ingresos y egresos que se generarán a lo largo de la vida del proyecto. El aspecto principal de

---

<sup>6</sup> Sapag Chain Nassir (2011). *Proyectos De Inversión. Formulación Y Evaluación*. Prentice Hall.

<sup>7</sup> Copeland, Tom, Tim Koller y Murrin Jack (1994). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. EUA: McKinsey and Company.

---

este método, es que valoriza la incidencia de cada flujo periódico en función de su origen temporal ya que descuenta los mismos en base a una tasa determinada (TRR, Costo de Capital, etc.) para lograr una valuación presente de los mismos.

La aplicación de este método de valuación permite la obtención de los siguientes indicadores para la evaluación:

- **Periodo de Recupero Actualizado**

Permite determinar el período en el cual la rentabilidad obtenida por los distintos flujos iguala el desembolso inicial.

- **Valor Actual Neto**

Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

- **Tasa Interna de Retorno**

Mide la rentabilidad como un porcentaje

## 2. *Modelos de Simulación*

Un modelo de simulación económico-financiero es un diseño o desarrollo lógico- matemático cuyo objetivo es estimar el comportamiento en la vida real de un proyecto de inversión a lo largo de su vida. Mediante el diseño lógico se determinan y se definen los rangos de variación probabilístico de las distintas variables y se establecen sus interrelaciones. Luego mediante series de ecuaciones matemáticas se representan las vinculaciones de las mismas de acuerdo a los procesos de cálculo de los distintos métodos de valuación. Estos modelos son adaptados a medios informáticos que permiten el procesamiento de la información y determinan los valores esperados y rangos de variación de los indicadores de decisión.

*¿Qué particularidades e implicancias presenta un proyecto de inversión sobre el espacio público en la construcción de los modelos económico-financieros?*

Tomando como ejemplo, las concesiones de obra pública, éstas tienen por objeto la administración de los bienes públicos. Se otorga la construcción, conservación o

---

explotación de obras públicas por un plazo determinado a cambio de la percepción de una tarifa o peaje por parte del concesionario. También es posible ser otorgados para la explotación de una obra pública (predio público, obra pública, servicio público) existente y el concesionario abona un canon al sector público.

Incluye (en Obra pública): construcción, explotación, administración, reparación, ampliación, conservación, mantenimiento. Como ejemplo mencionamos: concesiones para obras viales, puentes, túneles, estacionamientos, parques, explotaciones gastronómicas, estadios, etc.

Este tipo de contratos de concesión de obra pública y/o explotación presentan algunas de las siguientes características:

- a. *Plazos del proceso licitatorio:* toda concesión implica un procedimiento administrativo desde el llamado hasta la adjudicación y explotación que de acuerdo a la complejidad del proyecto puede extenderse entre varios meses o más de un año, según el caso. En un modelo económico de un proyecto de inversión el plazo de representación de su vida comienza a correr con los primeros movimientos de flujos. Normalmente en proyectos tradicionales (un flujo neto negativo inicial y los subsiguientes positivos) se toma como momento 0 el periodo del desembolso de la inversión inicial. Que existan plazos previos al momento de inversión inicial por sí mismo no generan modificaciones en los supuestos del modelo, pero si durante estos plazos sí se generan movimientos de flujos, los mismos pueden, tomarse como costos hundidos, o si son insignificantes, ser ignorados, en caso contrario deben ser incorporarlos al modelo.
  - b. *Gastos y honorarios administrativos.* La presentación de las ofertas para una licitación suelen requerir la conformidad de todos los requerimientos y aspectos mencionados en los pliegos, los cuales generan una complejidad de trámites administrativos, por ejemplo constancias de inscripción en impuestos, libre deuda, balances de corte, etc. Similarmente al caso anterior estos egresos pueden ser tomados como costos hundidos o incorporarlos al modelo.
  - c. *Desembolsos adicionales todo contrato de concesión de espacio público exige la* constitución de garantías de mantenimiento de oferta, de obra, de explotación. Las garantías, dependiendo de la forma que tomen (depósito en cuenta en pesos, depósito de dólares, seguro de caución, etc.) tendrán efectos que influirán en los flujos. En casos de garantías en pesos se podrá computar su salida y recupero en los momentos en que proceda y en los casos de seguros de caución habrá que computar el costo de las pólizas periódicas por los mismos.
-

- d. *Riesgos propios del proceso de adjudicación:* Existen una serie de estrategias que pueden registrarse generando inseguridad a los inversores por ejemplo a) La posibilidad de recibir una impugnación por parte de otros oferentes b) La presentación de varias ofertas de un mismo competidor bajo distintas figuras
  - e. *Canon.* Uno de los requisitos necesarios, sino el de mayor incidencia dentro de una pugna por una licitación, es el canon a ofrecer. En función de los objetivos del ente concesionario, el mismo puede ser significativo o irrelevante en función de si se desea requerir una inversión inicial mayor o menor. Además, en periodos inflacionarios, este concepto suele tener mecanismos de ajuste que pueden variar con el tiempo. El canon debe ser tenido en cuenta en los flujos y sus mecanismos de ajuste, en caso de proceder, deben tratar de ser estimados para poder representar en cada periodo su incidencia.
  - f. *Plazo de obra y concesión.* El plazo de concesión es un requerimiento que suele proceder en los casos en que se exige una obra como parte del proyecto a explotar. El plazo de concesión es una variable fundamental en el análisis económico que determina una serie de aspectos económicos de relevancia. Este ítem en muchos casos viene limitado por regulaciones locales o de un orden superior que pueden limitar el plazo máximo posible. Con el mismo criterio mencionado previamente con respecto al canon, el ente concesionario puede utilizar este ítem como herramienta de ajuste para requerir mayor o menor inversión inicial.
  - g. *El beneficio social* que el estado busca incluir muchas veces se materializa, en estos casos, con imposiciones de obras no propias al desarrollo del emprendimiento en sí, como apertura de calles, o mantenimiento de espacios públicos. Los requerimientos específicos del ente concesionario, por tratarse de espacios públicos, pueden llegar a suponer erogaciones importantes. En estos casos dichas erogaciones no se verán desagregadas sino que se reflejarán en parte en la inversión inicial y dentro de los gastos periódicos, como mano de obra y materiales.
  - h. *Exigencia sobre Capacidad Jurídica y Económica:* Normalmente un emprendimiento privado puede adoptar cualquier figura jurídica que sus propietarios decidan en función del riesgo que estén dispuestos a asumir. En el caso de las concesiones, se restringen las figuras a utilizar, se imponen límites de liquidez, solvencia y antigüedad, y se requieren demostraciones patrimoniales suficientes para asegurar la inversión inicial, todo como requisito para calificación. El impacto de la figura jurídica se verá en los casos de generar figuras asociativas como las UTE, ya que la conformación de las mismas genera costos. En los otros
-

casos las personas jurídicas ya constituidas podrán presentarse sin necesidad de alteraciones de su razón social. Los requisitos económicos financieros exigidos no tendrán impacto en los flujos y cualquier adecuación de la estructura patrimonial de la sociedad para lograr dichos requisitos no debería ser incluida dentro de la evaluación del proyecto.

- i. *Tratamiento de la Inversión Inicial:* En la realización de los balances contables se debe considerar que los activos de infraestructura no se computan como parte de los inmuebles, ya que el mismo pertenece al estado. En caso que se incorporen activos cuyo plazo de amortización supere el plazo de explotación, se permite amortizar los mismos proporcionalmente y periódicamente en el plazo de explotación. No corresponden el impuesto inmobiliario provincial ni la tasa sobre inmuebles municipal. Los plazos de concesión predeterminados obligan a considerar que, al finalizar el mismo, no se compute un valor de recupero por los activos de infraestructura, ya que los mismos pasan a ser patrimonio del ente concesionario. De igual manera al finalizar el plazo de explotación se debe tener en cuenta que al cesar la relación laboral con los empleados corresponde prever una indemnización a los mismos de acuerdo a la normativa vigente.
- j. *Contexto macroeconómico a lo largo del plazo de concesión:* Es lo que genera mayor incertidumbre. Se debe tratar de analizar las posibles variaciones de las variables económicas de mayor influencia, ya que pueden afectar las condiciones de una concesión y repercutir en gran medida en la rentabilidad de las mismas. El ejemplo más simple es tratar de predecir, dado el mecanismo de ajuste del canon, su incidencia en cada periodo.

#### **4. PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA EN EL ESPACIO PUBLICO**

Proponemos considerar todo proyecto de inversión privada sobre espacio público, tanto por iniciativa privada como pública *como un proyecto de inversión económico, social, cultural y ambiental.*

De la caracterización realizada, se deducen por lo tanto algunas pautas a tener en cuenta en el proceso de formulación, evaluación y seguimiento de este tipo de proyectos. Entre ellas consideramos relevante analizar la aplicación de conceptos de Responsabilidad Social Empresaria.

Como postula Bernardo Kliksberg, en su artículo *RSE ¿Moda o demanda social?*, la responsabilidad social empresaria de la empresa privada es una idea que avanza

---

aceleradamente en el mundo y en Latinoamérica. Hay quienes la ven como una nueva moda gerencial y otros como un ejercicio actualizado de relaciones públicas. Dice Kliksberg "...en realidad RSE es lo opuesto de una moda. Es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de empresa privada en las últimas décadas. Este proceso está movilizado por poderosas demandas sociales. Las mismas parten del reconocimiento de que la empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe autoconsiderarse de este modo".

La responsabilidad social empresaria es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

*¿Cómo vincular la RSE y los proyectos de inversión privada en el espacio público?  
¿Puede incorporarse esta dimensión en la evaluación de los proyectos? ¿Qué desafíos plantea?*

Creemos que sí, que se hace necesario incluir esta dimensión en la consideración de los proyectos de inversión privada en el espacio público. En una concesión de espacio público que implica un proyecto de largo plazo, evaluar y monitorear indicadores de este tipo permite al poder concedente y a los ciudadanos conocer como gestionan los concesionarios la RSE, su compromiso con los trabajadores, con el medio ambiente y con la sociedad.

Incorporar esta dimensión a la evaluación de proyectos de inversión privada sobre espacio público implica considerar por lo menos dos aspectos:

- a) el peso que tendrá la misma en la fórmula de adjudicación de una concesión, y
- b) qué indicadores serán utilizados para realizar la evaluación.

Estos desafíos no lo abordamos en el presente trabajo, ya que excede su alcance, no obstante nos parece oportuno mencionarlo, para continuar con futuras líneas de investigación en este sentido.

En relación al primer aspecto, es necesario un estudio de cada proyecto en particular, ya que según las características que presente, por ejemplo su impacto en el medio

---

ambiente es sustancialmente distinto. No es comparable, por ejemplo, el proyecto de una cochera subterránea con la construcción y explotación de un bar o restaurante. Además el incorporar una nueva dimensión a las ya utilizadas: proyecto técnico, propuesta comercial y propuesta económica (canon) cada una con una ponderación, implicará también en una suma de cien, evaluar a que dimensión se le resta peso dentro de la fórmula de adjudicación.

Con relación al segundo punto, en principio consideramos que deben tenerse en cuenta en la evaluación: el compromiso con la comunidad, la honestidad y ética empresarial, la protección al medio ambiente, la y formación de empleados y generación de empleo. Esto conlleva la necesidad de definir indicadores de cada dimensión y la participación de cada una de ellas en el total, y por ende establecer las fuentes de información.

Teniendo en cuenta que, en nuestro trabajo de investigación se ha considerado a la concesión de obra pública tanto si es por iniciativa del sector público o del privado, vinculada al desarrollo local, consideramos que podrían analizarse los siguientes aspectos:

- ✓ En el caso que el proyecto sea por iniciativa pública podría enriquecer la propuesta la participación a título consultivo de una Comisión, o Comité Asesor para proyectos especiales integrado por el sector privado, el sector académico, otros organismos del Estado con una visión Integradora del proyecto desde las dimensiones urbanísticas, ambientales, económicas, sociales y culturales.
  - ✓ La calificación de los antecedentes relativos a la capacidad económica y la solvencia del oferente no debería evaluarse con indicadores cuyos valores estén establecidos en los pliegos licitatorios, ya que los estándares utilizados no están en relación con las fluctuaciones del entorno macroeconómico.
  - ✓ La evaluación de un proyecto deberá tener en cuenta en su fórmula de adjudicación no solo las propuestas técnica, económica y comercial del proyecto, sino también la ambiental y social. Sería un aspecto a considerar la posibilidad de requerir a los oferentes la presentación de un Balance Social y calificar la RSE. Esto implica realizar un estudio que pueda determinar las ponderaciones que son adecuadas en este tipo de proyectos y que valoren en forma conjunta cada propuesta.
  - ✓ la evaluación de los proyectos debe ser continua, no sólo en el momento de la adjudicación. Durante el transcurso de la concesión y en aquellos casos donde el período sea mayor a un horizonte de diez años, sería conveniente realizar una
-

evaluación del proyecto hasta el momento y una perspectiva del mismo hacia el final de la concesión, es decir, tomar a medio término del plazo como obligación del concesionario una nueva valoración, teniendo en cuenta la complejidad e incertidumbre que traen aparejados estos proyectos.

- ✓ Considerar la participación de los ciudadanos, por ejemplo, en encuestas de calidad del servicio que puedan ponderarse al momento de otorgar prórrogas en los plazos de concesión.

A modo de conclusión, consideramos que se hace necesario innovar en la metodología utilizada para la formulación y evaluación de estos proyectos de inversión privada en espacios públicos. Por ello, como lo expresamos anteriormente, proponemos que todo proyecto de inversión sobre espacio público sea considerado como un *proyecto de inversión económica, social, cultural y ambiental con alto impacto en el desarrollo local*.

Esta consideración implica abordar la formulación y evaluación de los proyectos desde una *multidisciplinariedad*, con participación del sector privado, académico, profesional en las diversas etapas del proyecto, y con la inclusión de la dimensión social y ambiental en la evaluación de los mismos, ya sea para la decisión de adjudicación, como durante todo el período de vida del proyecto.

Quedará para futuras líneas de investigación, cómo incorporar estas dimensiones, qué importancia relativa deberán tener, qué indicadores pueden utilizarse, y qué información se debería requerir a los inversores privados. Hemos pretendido con este trabajo proponer algunas pautas a futuro que enriquezcan estos instrumentos de articulación público-privada.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARROYO, DANIEL “Los ejes centrales del desarrollo local en la Argentina”.

COPELAND, TOM, TIM KOLLER Y MURRIN JACK (1994). Valuation: Measuring and managing the value of companies. EUA: McKinsey and Company

CRAVACUORE, ILARI, VILLAR. La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas. Universidad Nacional de Quilmes

---



- DÍAZ, C. (1999); "Para leer la innovación (notas de teoría y método)", en: Innovación y espacio local en la gestión municipal de la ciudad de Rosario, Grupo Política & Gestión, Rosario (Argentina), Mimeo.
- DÍAZ, C.; GRANDINETTI, R.; y NARI, P. (comp.) (2002); Tecnologías y Gestión Local en Argentina: Experiencias y perspectivas. Editorial Homo Sapiens - Grupo Política & Gestión de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario - Agencia Española de Cooperación Internacional. Rosario (Argentina).
- DÍAZ, CRISTINA (1999); Pensar lo local En: Innovación y espacio local en la gestión municipal de la ciudad de Rosario (1995 - 1999). Grupo Política y Gestión del Departamento de Políticas y Planificación de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, Rosario (Argentina).
- GARCÍA DELGADO, D. (Comp.)(1997); Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina: FLACSO – Oficina de Publicaciones del CBC (UBA) – Universidad Católica de Córdoba, Buenos Aires (Argentina).
- KLIKSBERG, BERNARDO; "Responsabilidad social empresarial: ¿moda o demanda social?"
- SAMPIERI HERNDEZ R. (2004) y otros; "Metodología de la investigación", Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición: Buenos Aires.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión. (México). Mc Graw Hill. (4° Edición).
-