



**Rodríguez Garay, Rubén**  
**Quiñones, Marcela**  
**Audisio, Sergio**  
**Nasini, Lisandro**  
**Scagliotti, Eleonora**  
**Martínez, Melina**  
**Camarasa, Gonzalo**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.*

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

### **Introducción**

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>

Como lo expresa García Delgado en "Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina."<sup>2</sup>

'Hacia un nuevo modelo...' está asociado a la percepción de que algo estaba sucediendo en la gestión local en nuestro país. De que ese algo se hallaba en abierto contraste en cuanto a lo poco que se investiga, teoriza y conceptualiza al respecto. Y que ello es particularmente notable si comparamos esta producción con la que se realiza en el Mercosur.' Con la necesidad de dar cuenta, por tanto, de que se está modificando también aquel el modelo de gestión tradicional de los municipios y de toda una forma de relación con la sociedad local. Y que todo esto conforma una verdadera novedad político-institucional, sobre todo teniendo en cuenta gobiernos locales escasamente autónomos, poco tenidos en cuenta por los medios y habitualmente desprestigiados entre sus propias sociedades.

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. Pero que es también producto del impacto de la globalización que estimula las competitividades de las ciudades a la vez que genera concentración y desestructuración del anterior tejido productivo y orienta la participación hacia lo micro y

---

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

<sup>2</sup> 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).

cercanos. 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.

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, un pequeño aporte a la solución de este problema.

Nuestro desafío es ver de qué manera podemos colaborar para que dicho aporte sea sustentable a través del tiempo y resulte lo más eficaz y eficiente posible. Nuestro proyecto de investigación "procura desarrollar, desde un enfoque interdisciplinario: administración, economía, derecho administrativo, una metodología para formular, evaluar y realizar el seguimiento de estos proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social de la ciudad de Rosario".

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero abordaremos la vinculación entre la articulación público privada y el desarrollo local recorriendo brevemente, la evolución que éste ha tenido desde la década de los noventa hasta nuestros días.

En el segundo Capítulo nos centraremos en las Concesiones de obra pública sobre el espacio público en la ciudad de Rosario, detallando brevemente los antecedentes y marco normativo aplicable a nivel local y nacional. Como impacto para el desarrollo productivo analizaremos tres casos. Dos son concesiones de obra pública en espacios puntuales: "el parque recreativo náutico Ludueña" y el local gastronómico del Patio de la Madera. El tercer caso da cuenta del impacto de la recuperación de la ribera a través de las concesiones de obra pública, analizando inversiones realizadas, espacio público recuperado, empleo generado, y otras variables. Luego realizaremos la descripción del proceso para formular, evaluar y monitorear los proyectos y haremos una comparativa de cinco pliegos licitatorios analizados en profundidad a fin de determinar aspectos relevantes que tendremos en cuenta para la propuesta de una metodología propuesta tanto en la formación como en la evaluación y seguimiento.

El tercer capítulo se ocupa de otra herramienta de inversión privada sobre espacio público, en este caso por iniciativa privada, que es el régimen que lleva el mismo nombre. En el caso de nuestra ciudad regulado por la ordenanza 6209/96 y sus modificatorias. Realizaremos también un análisis de la normativa local, una comparación con la nacional y otras localidades. Como caso de estudio tomamos el proyecto presentado en diciembre de 2012 para la recuperación del predio de la ex rural por su relevancia e impacto en el desarrollo local.

En el capítulo IV abordaremos la problemática de las particularidades de un proyecto de inversión privada en el espacio público, sus implicancias económicas y propondremos lineamientos generales para una metodología de formulación, evaluación y seguimiento de las mismas.

## CAPITULO I

### LA ARTICULACIÓN PÚBLICO PRIVADA Y EL DESARROLLO LOCAL

#### El enfoque del desarrollo local. El desarrollo local sostenible.

El enfoque del desarrollo local se convirtió en un tema central en la agenda pública de los gobiernos locales fundamentalmente en los dos períodos de depresión económica que se dieron desde 1995 a la fecha. El incremento del desempleo influyó en la aparición de políticas tales como: Agencias de Desarrollo, Consorcios intermunicipales, políticas de competitividad empresarial, incubadoras de empresas, planificación estratégica, desarrollo de herramientas alternativas de financiamiento para el sector público (concesiones de obra, iniciativa privada, fideicomisos, etc.), capacitación de recursos humanos y promoción del empleo entre otras. Según Daniel Cravacuore en "La articulación de actores para el desarrollo local" estas no se generaron articuladas entre sí, sino que se implementaron en forma dispersa, sin encontrarse territorios donde se las haya aplicado en forma simultánea.

En los últimos años se han visto nuevas iniciativas de concertación que buscaron articular los sectores estatales y no estatales. Así se confió en las capacidades locales de los actores institucionalizados como cámaras empresariales, asociaciones industriales, consejos profesionales, instituciones académicas. No obstante el rol central promotor del desarrollo en el imaginario colectivo, sigue estando en el Estado, si antes lo era a nivel nacional, actualmente también lo es a nivel local. Esto último genera para los municipios el enfrentarse con la necesidad de repensar su estructura, las competencias de sus recursos humanos y la cultura organizacional.

Como plantea Daniel Arroyo, <sup>3</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 una función y es prestar buenos servicios y generar condiciones sociales para estos servicios.

Por último cercanos al 2000, en el medio de la crisis, antes y después de la crisis, aparece otro concepto más claro, que es el concepto de desarrollo local, que tiene variantes distintas. Tomando la definición de Arroyo:

*"el desarrollo local implica: potenciar al desarrollo económico - productivo de una localidad, entendiéndolo como "desarrollo", crecimiento económico con inclusión social.*

El autor plantea que, ha habido mucho desarrollo teórico en Argentina sobre estos temas en los últimos años un tema que no existía y que ahora existe, para el ámbito de las ciencias sociales, para el ámbito de la gestión y aún para el ámbito de la política, como primer punto. También reconoce que existe una problemática metodológica para poder definir hacia dónde va un territorio, donde es necesario pero no suficiente conocer los recursos naturales y humanos con que cuenta, sino también, su presupuesto las condiciones macro y microeconómicas del contexto. La mayoría de los municipios en Argentina, tiene entre el 60 y el 70% de los recursos volcados al pago de los salarios. Tenemos hoy un esquema de recursos en Argentina donde la Nación tiene el 70% de los recursos, las sobre el tema de los recursos se han sostenido

---

<sup>3</sup> Daniel Arroyo, los ejes del desarrollo local en la Argentina

posiciones contrapuestas, algunas que consideraban especialmente en los años 90 que la incorporación de recursos era exógena: las ciudades competían para ver quien atraía mayor inversión, especialmente internacional, y otras que suponían que, especialmente en la post crisis, el crecimiento debería ser endógeno, buscando aumentar sus recursos económicos por ejemplo a través del turismo.

Concluye su análisis advirtiendo la necesidad de dar un debate más profundo sobre que se considera por municipio en Argentina, cuáles son las características principales y sus capacidades para llevar adelante acciones vinculadas al desarrollo productivo, la generación de empleo y la mejora de las condiciones de vida de la población, debiendo hacer un análisis más profundo “para evaluar si corresponde seguir hablando de "municipios a secas" o bien habría que comenzar a establecer categorías metodológicas con mayor capacidad explicativa y de dar cuenta de las características reales de los gobiernos locales respecto del desarrollo local”.

## **El desarrollo local sostenible**

Milagros Morales Pérez \*

“Las principales tendencias ambientales, económicas y sociales, expresión de la situación del mundo en el nuevo siglo, evidencian que no se ha logrado satisfacer las necesidades de supervivencia de una parte considerable de la población mundial, el deterioro del medio ambiente ha llegado a tal punto que muchos fenómenos tienen un carácter irreversible, y los problemas sociales lejos de resolverse, se han agudizado. Como una solución a estos problemas, se aprueba en 1992, en la Conferencia de Río de Janeiro, la Agenda 21. A partir de ese momento se ha avanzado notablemente en el desarrollo local sostenible y existen numerosas localidades que se han incorporado a la senda de esta concepción del desarrollo. Sin embargo, es aún insuficiente el enfoque integral de este proceso, lo que demuestra las insuficiencias en el tratamiento teórico del tema y por supuesto esto limita la práctica social”<sup>4</sup>

Según las teorías de desarrollo económico local, el territorio deja de ser considerado el soporte físico sobre el cual se asienta una comunidad para convertirse en un “factor estratégico de la oportunidad del desarrollo. El desarrollo local se caracteriza por su dimensión territorial, no solo debido al efecto espacial de los procesos organizativos y tecnológicos, sino por el hecho de que cada localidad, cada territorio, es el resultado de una historia en la que se ha ido configurando el entorno institucional, económico y organizativo”<sup>5</sup>

Significa que el desarrollo sostenible, desde una óptica local, hace mucho más factible su enfoque multidimensional. En el plano económico, la producción, la distribución y el consumo local podrán fundamentarse, con mayor facilidad, en una nueva conducta de los agentes económicos, protagonistas de este proceso, lo que garantizará en el orden social igualdad de condiciones para el despliegue de las potencialidades de todos los individuos de la comunidad, respetando, desde el punto de vista del medio ambiente físico natural, las leyes objetivas que rigen en la naturaleza. Considérese, además, como un aspecto importante, que esta concepción del desarrollo sostenible en el plano local presupone una participación más activa por parte de los actores locales en la concepción, dirección y control de

Su propio proceso de desarrollo, cuestión a favor de la unidad de intereses económicos y sociales, y de la cohesión y cooperación en un territorio, lo cuales traduce en un impulso decisivo para alcanzar mejores resultados, pero que exige una mayor descentralización política territorial, una mayor autonomía y también una alta responsabilidad.

---

<sup>4</sup> Milagros Morales Pérez *El desarrollo local sostenible*

<sup>5</sup> *ibídem*

## **La articulación público privada como herramienta de desarrollo en la ciudad de Rosario**

No nos escapa ya que el proceso de globalización ha impactado fuertemente en los países latinoamericanos y en las regiones y ciudades, en particular en las áreas metropolitanas y ciudades centrales como Rosario.

“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>6</sup>

Por un lado aparecen áreas densas y estables y por otras vastas extensiones de tejidos difusos, casi líquido 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>7</sup>

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 debe 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 debe 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 pueden ayudar a las administraciones a 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.

---

<sup>6</sup> Edgardo R. Bagnasco 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>7</sup> ibídem

En países como Inglaterra, España, Irlanda, Australia, Canadá, Italia, Alemania, Portugal, Chile, Colombia y Méjico 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 y sólido 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 y para la economía: 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 se han venido utilizando como instrumentos de articulación público privada entre otros: a) convenios urbanísticos, b) convenios de esfuerzo compartido, c) concesiones de obra pública, d) fideicomisos y recientemente e) iniciativa privada entre los más importantes. Para nuestro trabajo nos centraremos en los dos primeros que desarrollaremos seguidamente en los capítulos 2 y 3

## **CAPITULO II: CONCESIONES DE OBRA PÚBLICA**

### **2.1: Antecedentes y normativa en la ciudad de Rosario**

El Sistema de Concesión con Obra Pública **es un instrumento de concertación público-privada**, que permite la ejecución de obras en el espacio público con financiamiento del sector privado. Bajo este régimen, las obras son desarrolladas integralmente por el concesionario, incluyendo las correspondientes a sectores destinados al uso público (como parques, paseos). Como contraparte, obtiene la explotación comercial de un sector del predio durante el período de la concesión. Una vez transcurrido el período establecido en el régimen de concesión, el total usufructo de las instalaciones es transferido al Municipio, incorporándose dichas obras al patrimonio municipal para su uso público.

El instrumento se aplica tanto a la construcción de proyectos nuevos como a la reconversión y/o puesta en valor de equipamiento urbano existente.<sup>8</sup>

De acuerdo con lo manifestado por parte de profesional de arquitectura que se desempeñaba en el área, en la década del 60, a través de la concesión de “kioscos refugios” (paradas de colectivos) que se situaron en diferentes zonas de la ciudad, comienzan las primeras articulaciones público privadas en la materia que nos ocupa. Estas concesiones establecían la construcción de las instalaciones por parte de los actores privados a cambio de la explotación del kiosco. Luego se incorporaron a esta modalidad dos bares: el Bar Coctel Elena (Av. Libertad y Ayacucho) y el Bar del Anfiteatro (Parque Urquiza), el primero de estos ha sido demolido y el último se encuentra en funcionamiento en la actualidad. En estos acuerdos, realizados entre la Municipalidad de Rosario (a través de la Secretaria de Hacienda) y el Sector Privado,

---

<sup>8</sup> [www.rosario.gov.ar/concesiones](http://www.rosario.gov.ar/concesiones)

determinaban condiciones básicas con respecto al objeto de la concesión y fijaban tanto el pago de un canon mensual como el plazo de explotación.

A finales de la década del 70, con el objetivo de promover la participación de la inversión privada en el financiamiento y desarrollo del equipamiento urbano garantizando la conservación de la infraestructura a largo plazo, se llevaron adelante diversas licitaciones de construcción y explotación de Bares, algunos de los cuales continúan en funcionamiento (dos), otros han sido demolidos para otros usos.

- Bar El Lago (*actualmente en funcionamiento*)
- Bar VIP (*actualmente en funcionamiento*)
- Av. Frondizi y Nansen, Parque Alem (*demolido*)
- Bar frente a la Fluvial (*demolido*)
- Bv Oroño esquina Wheelwright (*demolido*)
- Parque Independencia frente al Jardín Francés (*demolido*)
- Parque Independencia frente al Palomar (*demolido*)
- Montenegro y Chacabuco (*demolido*)
- Av. Belgrano y Juan Manuel de Rosas (*demolido*)
- Av. Belgrano y Buenos Aires (*actualmente ETUR*)

Con estas concesiones se produce el diseño de un nuevo sistema en el cual se establecen parámetros para proyectos y/o construcción de edificios comerciales en el espacio público. Se exigía la presentación del proyecto edilicio y de uso del espacio exterior (con la participación de al menos un arquitecto) y la propuesta económica (canon). Una comisión evaluadora en la Secretaría de Hacienda y Economía efectuó el análisis de cada propuesta y una vez aprobadas, se adjudicaron cada una de ellas. Durante los años ochenta, fueron incrementándose la cantidad de proyectos y diversificando las concesiones, ya que no solamente fueron bares y kioscos sino otro tipo de emprendimientos de diferentes actividades dentro de la ciudad de Rosario, por ejemplo: la Náutica Ludueña concesionada en el año 1986.

Si bien el alcance de la presente investigación no contempla el análisis jurídico administrativo sobre el tratamiento de las concesiones públicas en cuanto a las facultades del Departamento Ejecutivo sobre los procesos licitatorios, podemos mencionar que actualmente las concesiones de obras sobre espacios públicos se realizan por acto exclusivo del Departamento Ejecutivo de acuerdo a lo establecido en la ley orgánica de Municipalidades Nro 2756 ( arts. 34,40,39 inc. 16 y 41 inc. 9,17 y 18) estando facultado para celebrar contratos administrativos y adjudicar licitaciones.

Dentro del marco normativo vigente se mencionan en materia de Concesiones de Espacio Público el siguiente marco legal:

Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 2756/85.

Pliego de bases y condiciones generales y de especificaciones Técnicas Particulares de cada concesión.

Ordenanza de contabilidad. Decreto - Ordenanza N° 19975/1957.

Decretos de Llamados a Licitación, Adjudicación y prórroga.

Contratos de concesión.

Ordenanza N° 7180/2001 y Decreto Concejo Municipal N° 39.423/2013

## **2.2.: Marco normativo nacional**

Ley N° 17520 regula en el orden nacional una de las formas que puede adoptar el contrato administrativo de concesión de obra pública, mediante el cobro de peaje o tarifas. La ley 23696 de reforma del Estado, ha puesto en funcionamiento dicho mecanismo de ejecución y financiación de obras públicas, haciendo operativas disposiciones que han estado relativamente vigentes por más de veinte años.

De acuerdo al artículo 1ro el Poder Ejecutivo podrá otorgar concesiones de obra pública por un término fijo, a sociedades privadas o mixtas o a entes públicos para la construcción, conservación o explotación de obras públicas mediante el cobro de tarifas o peaje conforme a los procedimientos que fija esta ley. La concesión se hará por decreto del Poder Ejecutivo.

Se aclara que podrán otorgarse concesiones de obra para la explotación, administración, reparación, ampliación, conservación de fondos para la construcción o conservación de otras obras que tengan vinculación física, técnico o de otra naturaleza con las primeras, sin perjuicio de las inversiones previas que deba realizar el concesionario. Para ello se tendrá en cuenta la ecuación económico-financiera de cada emprendimiento, la que deberá ser estructurada en orden a obtener un abaratamiento efectivo de la tarifa o peaje a cargo del usuario.

La concesión podrá ser: a) a título oneroso, imponiendo al concesionario una contribución determinada en dinero o una participación sobre sus beneficios a favor del Estado; b) gratuita; c) Subvencionada por el Estado, con una entrega inicial durante la construcción o con entregas en el período de la explotación reintegrables o no al Estado.

Las concesiones de obra pública se otorgarán mediante uno de los siguientes procedimientos:

- a) Por licitación pública;
- b) Por contratación directa con entes públicos o con sociedades de capital estatal;
- c) Por contratación con sociedades privadas o mixtas. En tal caso se admitirá la presentación de iniciativas que identifiquen el objeto a contratar, señalando sus lineamientos generales. En todos los casos deberán respetarse, en cuanto a la etapa de construcción, las normas legales establecidas para el contrato de obra pública en todo lo que sea pertinente.

## **2.3.: Impacto en el desarrollo local:**

Las inversiones del sector privado en espacio público en el período 2010-2013 a través de este mecanismo de articulación han permitido la financiación extrapresupuestaria de importantes obras para la ciudad, significo la recuperación y puesta en valor de espacio publico para la vida social, cultural y deportiva, generado puestos de trabajo en la etapa de obra y posterior durante la explotación. Y además ha permitido posicionar a la ciudad dentro del circuito turístico del país, con alto impacto en el desarrollo local. Las inversiones privadas sobre espacio público realizadas desde el año 2010 en adelante, (a valores de septiembre de 2013) de acuerdo a información obtenida de la página web son las siguientes:

**Período 2010-2011:** se concretaron tres explotaciones gastronomías, se inicia la remodelación de la Estación Terminal de Ómnibus y parcialmente la primera etapa de la remodelación de la Rambla Catalunya. El monto total actualizado a valores de septiembre de 2013 asciende a \$ 42.256.255.



<b>Obra</b>	<b>Inversión estimada*</b>	<b>Avance</b>	<b>Las obras realizadas incluyen:</b>
Bar VIP	\$ 2.110.867	Completada al 100 %	Remodelación del salón principal. Renovación del sector de servicios. Nuevas terrazas sobre parque.
Bar Centro Cultural Roberto Fontanarrosa	\$ 1.698.951	Completada al 100 %	Remodelación del salón del bar Remodelación de depósitos y áreas de mesas descubiertas. Nuevos sanitarios y área de cocina.
Bar - Heladería Oroño y Av. de la Costa	\$ 2.439.323	Completada al 100 %	Remodelación y puesta en valor del edificio histórico. Ampliación del edificio para el desarrollo de servicios. Nuevo deck para mesas descubiertas.
Estación Terminal de Ómnibus Mariano Moreno (primera etapa)	\$ 27.106.458	Grado de avance del 60%	Restauración del edificio histórico. Ampliación de 1500 m2 de la estación terminal. 50% de los locales comerciales 50% de las boleterías.
Rambla Catalunya (Parcial Primera Etapa)	\$ 3.167.373	Bar Caracolas terminado en un 98% Bar Natural Mystic terminado en un 100%	Banco corrido desde Av. Puccio a Gallo Iluminación del tramo Av. Puccio a Gallo Arreglo parcial de veredas
Bar Parque de las Colectividades	\$ 5.733.282	Completada al 100 %	Construcción de un nuevo Bar-restaurante Remodelación del Parque de las Colectividades en el sector de la costa central comprendido entre la barranca sobre río Paraná, Av. Pte. Illía, calle Dorrego y España. Superficie aproximada de 30.000m².
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 42.256.255</b>		

\* Valores actualizados a septiembre de 2013

**Periodo 2012-2013:** Se completaron las obras de la Terminal de Ómnibus, y la explotación gastronómica del patio de la Madera. Se inician las obras en el Parque recreativo náutica Ludueña, continuaron las obras de Remodelación de la Rambla y se comenzaron las obras del Bar de Libertad y Necochea, ascendiendo a \$ 47.993.350.-

## Inversiones realizadas 2012-2013

Obra	Inversión estimada*	Avance	Las obras realizadas incluyen:
Rambla Catalunya I y II	\$ 2.635.175	Parcial 1a Etapa	Construcción de 30m de banco corrido. Construcción 70% de Unidad de Servicio. Luminarias sobre Av. Carrasco y Rada Gallo. Demoliciones varias
Patio de la Madera Local gastronómico	\$ 11.995.336	Completado al 100%	Construcción de bar - restaurante Estacionamiento Juegos infantiles
Bar Av. de la Libertad y Necochea	\$ 477.760	30% de avance ampliación	Estructura metálica nuevo bar a nivel
Parque Náutico Recreativo Ludueña	\$ 14.304.797	1a Etapa se completa en Octubre 2014	Primera Etapa: Construcción de dos edificios pescadores. Construcción puente peatonal y 85% dos edificios de guardería náutica. Demolición edificio náutico
Estación Terminal de Ómnibus	\$ 18.070.973	Completada al 100%	Restauración del edificio histórico. Ampliación de 1500 m <sup>2</sup> de la estación terminal. Estacionamiento. Locales comerciales y boleterías.
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 47.993.350</b>		

\* Valores actualizados a septiembre de 2013

### Inversiones proyectadas desde 2014 en adelante:

A partir de la presentación de la iniciativa privada de la Rural, y su aprobación por el CM, se iniciará el proceso licitatorio para la concesión de este emblemático espacio de la ciudad. Por ello se prevé la futura recuperación de este predio.

Como puede observarse en el Cuadro, también estarán terminadas las obras de Rambla, Parque Náutico Ludueña, y Náutica Central con lo cual se concretarían las inversiones sobre la ribera de la ciudad desde la Florida al centro, con propuestas gastronómicas, deportivas, de diversión, social y cultural.

El total estimado asciende a \$ 186.533.863

Obra	Inversión estimada*	Obras a realizar a partir de 2014
Rambla Catalunya I y II (2da Etapa)	\$ 2.486.199	Completamiento banco de hormigón corrido y de luminarias sobre banco. Solados públicos y bicisenda- Remodelación Bares: Cartuja, Mordisco y Sr. Arenero Rada calle Gallo Obras menores playa
Guarderia del Parque Náutico Central	\$ 11.244.356	Construcción del edificio de guardería, nuevo muelle y obras náuticas complementarias
Patio de la Madera Espacio Recreativo	\$ 5.551.286	Ampliación y remodelación del edificio existente y servicios complementarios. Ejecución de veredas y equipamiento en el espacio público.
Patio de la Madera Centro de Convenciones	\$ 13.948.391	Remodelación de cubierta central, pabellones y locales sanitarios. Ejecución de veredas y equipamiento en el espacio público.
Bar Av de la Libertad y Necochea	\$ 2.332.594	Construcción de nuevo edificio a nivel vereda. Remodelaciones internas. Recuperación de baños públicos.
Parque Náutico Recreativo Ludueña	\$ 34.753.968	Completamiento de la 1º etapa: Completamiento de dos galpones náuticos, completamiento paseo peatonal, parquización y nuevo edificio nautico. 2º Etapa: Caleta, bar-restaurante, confitería bailable y estacionamiento.
Recuperación predio ex Rural	\$ 116.217.071	Demoliciones. Centro de espectáculos y ferias, remodelación de pabellones históricos. Ejecución de infraestructura y servicios.
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 186.533.863</b>	
* Valores actualizados a septiembre de 2013		

### Casos de Estudio:

- Náutica Ludueña
- Mac Donalds
- La ribera rosarina

### Caso de estudio: Parque Recreativo Náutica Ludueña

#### Ubicación:

Comprende el sector entre el borde del Arroyo Ludueña, Calle Nansen, el predio del Sindicato de Empleados Municipales, la caleta del Club Regatas Rosario, y el Río Paraná.



#### Antecedentes:

La actual concesión tiene como origen la adjudicación en el año 1986 a la firma Náutica Ludueña SRL de un Parque Recreativo-Deportivo que constaba, en el Sector Oeste, de guardería de lanchas a cielo abierto, bajadas al Arroyo, servicios complementarios, edificio comercial y caleta para cruceros, y en el Sector Este con edificio restaurante, Confitería Bailable y amarras sobre la margen del Arroyo, con un parque de uso privado.

En el año 1989, se elabora un convenio por el cual el concesionario reintegra a la Municipalidad una gran superficie de parque para uso público en el Sector Este, funcionando de tal modo hasta el año 2010, donde se produce la devolución del área y su adjudicación a Obring SA para su concesión, previa sanción de la Ord. Nº 8476 que establece el reordenamiento del área y los lineamientos para una nueva concesión.

### **Estado actual de la concesión:**

El proyecto propone la transformación del borde norte del Parque Alem sobre el Arroyo Ludueña en un nuevo espacio de desarrollo paisajístico, turístico y deportivo, potenciando las condiciones naturales del área y la integración de sus espacios al conjunto del Parque y su entorno, a través de la recuperación y desarrollo de espacios náuticos y recreativos.

Brindará un conjunto de servicios para los deportes náuticos; complementados con espacios para actividades al aire libre y un nuevo Paseo Público sobre el Arroyo, reconstruyendo espacios de recreación nocturna e incorporando una amplia oferta de servicios gastronómicos y estacionamiento.



Estado: en ejecución

Tipo de concesión: de obra pública

Concesionario: Obring SA

Inversión total estimada propuesta por el oferente (año 2010): \$ 24.599.539 (Inversión en espacio público \$3.199.652)

Plazo de concesión: 25 años + 5 de prórroga

Canon: \$ 10.000 (canon mensual ofrecido)

Normativa: Ordenanza N° 8476/09 "Parque Náutico Recreativo Ludueña" (establece las condiciones urbanas particulares, así como a un conjunto de disposiciones específicas que regulan el sector). Decreto de adjudicación N° 1072/11. Las obras se dividen en etapas y por sectores, básicamente comprenden en la primera etapa: un Bar-Restaurante, una estación de servicio náutica y minimarket, bajada pública de embarcaciones, salón de eventos, confitería bailable, estacionamiento, cercos y barandas. En segunda etapa galpones para guardería de lanchas, tablestacado, caleta para cruceros, locales, bar, paseo y espacio público.-

### **Caso de estudio: Local gastronómico en el Patio de la Madera**

#### **Ubicación:**

Situado en un sector del Parque Pte. Perón delimitado por las calles Santa Fe, Cafferata, Córdoba y Vera Mújica.

La edificación es la continuidad del edificio de la Terminal de Ómnibus Mariano Moreno, situada sobre la manzana lindera.



#### **Antecedentes:**

A principios de siglo la zona se caracterizaba por su impronta rural, en torno a la playa de maniobras del FFCC de Santa Fe "La Francesa", hoy Estación Terminal de Ómnibus; y la quinta de los hermanos Jewell, y como parte de ella, el Rosario Cricket Club (hoy Club Atlético del Rosario).

Entre 1900 y 1908, parte de la propiedad se lotea para permitir su urbanización, estableciéndose las primeras construcciones. El conjunto de viviendas ubicado sobre calle Córdoba, de 1910, se reconoce como representante genuino de aquella etapa.

El área fue transformándose, primero con la construcción del Hospital-Escuela del Centenario, y después adquiriendo un perfil comercial, particularmente sobre Cafferata, determinado por la presencia de las construcciones ferroviarias remanentes –hoy reciclado y conocido como Patio de la Madera- y la Estación Teminal de Ómnibus Mariano Moreno.

En el año 1986 se concesiona el predio del Patio de la Madera para su explotación comercial, siendo adjudicatario el Sr. Mario Cornaglia. Posteriormente, en el año 1992, la Municipalidad se hace cargo del mismo, para realizar un nuevo llamado a licitación en 1995 en el que resulta adjudicado a la firma Rosario Eventos por un período de 10 años más una prórroga de 5 años. El perfil de estas dos concesiones está ligado a la realización de ferias y exposiciones.

En el año 2010 la Municipalidad decidió refuncionalizar el predio, y concesionar en forma separada un local gastronómico, un espacio recreativo y el Centro de Convenciones, éste último en proceso administrativo.

#### **Estado actual de la concesión:**

Esta licitación tiene por objeto la construcción y explotación privada de un Bar-restaurante ubicado en el sector de calle Vera Mujica y Santa Fe.

Estado: en ejecución

Tipo de concesión: de obra pública

Concesionario: Arcos Dorados Argentina SA

Inversión total estimada: \$9.013.656 (\$1.700.000 inversión en espacio público).

Plazo de concesión: 15 años + 2 de prórroga

Canon: \$ 52.221

Normativa: Decreto llamado a licitación N° 2768/10 - Decreto de adjudicación N° 042/2012

Obras realizadas:

- Construcción de una nave como continuidad lineal de pabellones y servicios existentes.
- Ejecución de accesos y área de mesas descubiertas, todo ello en el sector noreste del Predio.
- Como obras complementarias, se ejecutará un área de juegos para niños, estacionamiento y obras de parquización y equipamiento en el espacio verde de uso público.

Propuesta comercial del concesionario: “Empresa de servicio rápido de comidas dentro del segmento IEO (Informal Eating Out). Restaurantes limpios. Comida deliciosa, nutritiva y segura. Arcos Dorados está comprometido en asegurar que los alimentos y bebidas que se sirven a los clientes sean seguros e inocuos.”

Puestos de trabajos directos a emplear: Cien (100) puestos de trabajo directos

### **Caso de estudio: La ribera rosarina**

El frente ribereño de la ciudad presenta una continuidad en cuanto a su uso, dado que alberga a lo largo de su recorrido espacios culturales, recreativos, deportivos, gastronómicos, de servicios y de apoyo a la residencia. Se reconocen tres situaciones, ribera norte, central y sur, en las cuales diferentes políticas y programas de actuación unifican el proyecto de transformación de los 17km de la ribera del río Paraná en Rosario.

Las acciones más emblemáticas que plantea el Plan Urbano Rosario 2007-2017 en la ribera rosarina son:

#### **Ribera Norte**

- Parque de la Cabecera.
- Balnearios y playas públicas.
- Parque Náutico Ludueña. Parque Alem.
- Puerto Norte.

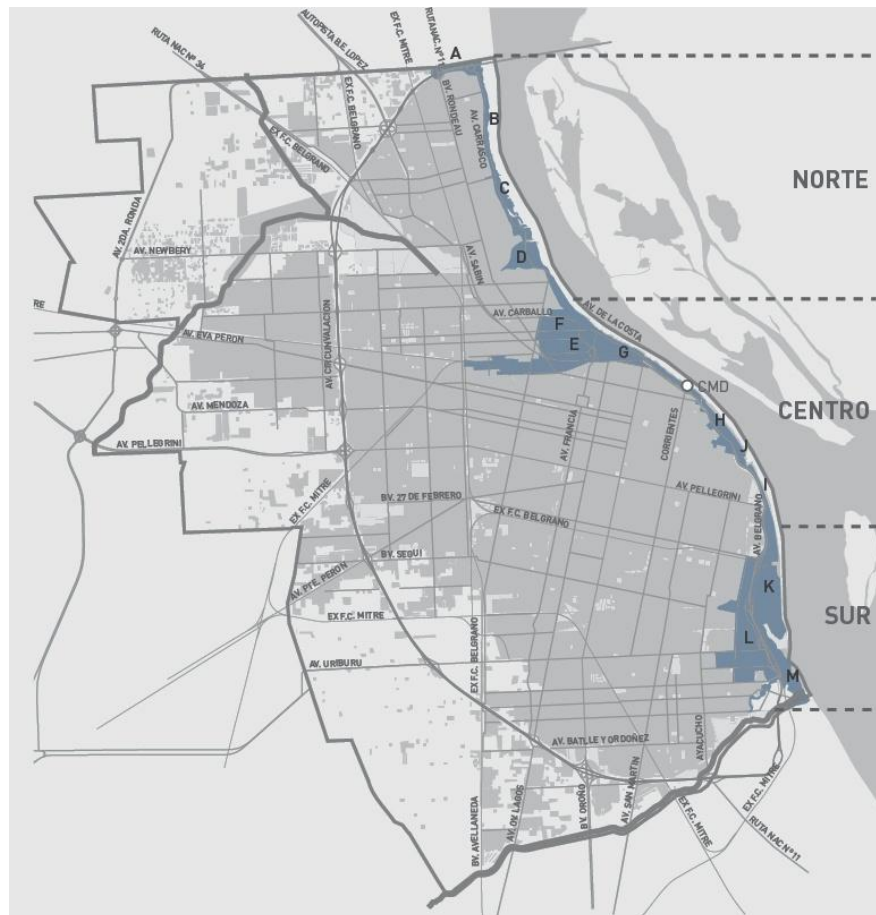
## Ribera Central

- Corredor cultural y de servicios.
- Ciudad Joven.
- Parque Náutico Central. Entorno Estación Fluvial.

## Ribera sur

- Parque Lucio Fontana. Puerto de la Música.
- Plan integración Ciudad-Puerto.
- Parque ribereño El Mangrullo.

Estas actuaciones se llevan adelante tanto a través de gestiones públicas, como de mecanismos de articulación Público-Pública y/o Público-Privada, como es el caso de las “Concesiones de Obra Pública”. Además existen en la ribera emprendimientos de dominio privado.



La **Ribera Norte** presenta un desarrollo de 6,7 km de longitud, de los cuales 5,7 km son de dominio público y 1 km de dominio privado. En ella se emplazan:

- 3 concesiones de obra pública: Bar Costa Alta, Rambla Catalunya I y II, y Parque Náutico Ludueña;
- 7 permisos de uso: Club Remeros Alberdi (sector playa), CIRSE - Círculo de Suboficiales del Ejército, Club Amistad Marina, Sindicato Empleados Municipales, Club Regatas Rosario (sector playa), Club Atlético Rosario Central (sector playa) y Club Náutico Sportivo Avellaneda (sector playa).



Rosario Central y Puerto Norte.

- 4 espacios públicos de administración municipal: Parque de la Cabecera, Costa Alta, Piletas Parque Alem, Parque Alem.
- 2 áreas de administración provincial: Acuario Rosario y Aguas Santafesinas.
- 11 emprendimientos en terrenos privados: Rosario Rowing Club, Guardería Barlovento, Club Bancario, Guardería Marina Norte, Guardería Henry Morgan, Guardería M&M, Yacht Club Rosario, Guardería Puerto Sorrento, Puerto deportivo Club Regatas Rosario, Puerto Deportivo

**Ribera Norte.** Fuente: Secretaría de Producción y Desarrollo Local, Municipalidad de Rosario.



La **Ribera Central** presenta un desarrollo de 5,9 km de longitud de dominio público. En ella se emplazan:

- 9 concesiones de obra pública: Bar Davis, Bar Patagonia Station, Complejo Puerto España, Complejo Cultural del Tango, Focaccia-Quitapenas-Quillagua, Bar VIP, Bar Av. Libertad y Necochea, Bar Vieja Estación y Bar Anfiteatro.
- 6 permisos de uso: Club Náutico Bajada España, Club de pesca Guillermo Tell, Club de pesca Peña Rosarina, Club de pesca Bartolomé Mitre, Club Ministerio de Obras Públicas y Club Náutico Rosario.
- 4 espacios públicos de administración municipal: Parque Sunchales, Parque España, Parque a la Bandera y Guardería Parque Náutico Central
- La Estación Fluvial de Rosario, de administración provincial.
- Prefectura Naval Argentina y Zona Franca de Bolivia, de administración nacional.



**Ribera Central.** Fuente: Secretaría de Producción y Desarrollo Local, Municipalidad de Rosario.

La **Ribera Sur** presenta un desarrollo de 4,8 km de longitud, de los cuales 4,3 km son de dominio público y 0,5 km de dominio privado. En ella se emplazan:

- Puerto de la Música, Zona franca de Bolivia y Puerto de Rosario (3,9 km de ribera), de administración provincial.
- Club Náutico Sur y Guardería La Marea, ambos emprendimientos en terrenos privados.



**Ribera Sur.** Fuente: Secretaría de Producción y Desarrollo Local, Municipalidad de Rosario.

## **2.4 Formulación de proyectos de concesión de obra pública. Evaluación y monitoreo de proyectos**

### **Etapas del proceso:**

La formulación de proyectos de concesión de obra pública sobre el espacio público involucra a dos áreas de la Municipalidad de Rosario: la Dirección General de Diseño de la Vía Pública y Equipamiento Comunitario, dependiente de la Secretaría de Planeamiento y la Dirección General de Gestión y control de concesiones, dependiente de la Secretaría de Producción. A continuación se detalla de acuerdo a la información pública suministrada por la Municipalidad de Rosario las etapas del proceso:

#### **1) Formulación del Proyecto y Pliegos licitatorios:**

La Dir. Gral. de Diseño de la Vía Pública y Equipamiento Comunitario dependiente de la Secretaría de Planeamiento de la Municipalidad de Rosario, formula un anteproyecto para la recuperación y puesta en valor de determinados espacios públicos. En esta instancia se definen los lineamientos constructivos, el área a concesionar, delimitación del espacio público, mobiliario urbano a incorporar, mantenimiento del sector. Se han realizado estudios de viabilidad económica a nivel de prefactibilidad, a fin de determinar el plazo de concesión a otorgar y el canon mensual a abonar, teniendo en cuenta la inversión requerida, y los ingresos y egresos asociados al proyecto, con la intervención de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. La Dir. Gral. de Gestión y Control de Concesiones (Sec. de Producción) elabora el Pliego de Condiciones Generales y Particulares, y la Dir. Gral. de Diseño de la Vía Pública y el Equipamiento Comunitario elabora el Pliego de Especificaciones Técnicas. Ambos pliegos se elevan al Departamento Ejecutivo para su aprobación.

El Departamento Ejecutivo aprueba los Pliegos por decreto y establece la fecha para el llamado a licitación pública, de acuerdo con el procedimiento y las formalidades establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ordenanza de Contabilidad y el Reglamento de Compras.

Además de la publicación en el Boletín Oficial, se da amplia difusión de la licitación en los diarios de mayor circulación y en la página web de la Municipalidad de Rosario.

Según la complejidad de la licitación puede plantearse en una sola etapa (Sobre Único), o en dos etapas (Sobre N° 1: documentación legal y Sobre N° 2: proyecto técnico y oferta económica).

El día fijado para la apertura de la licitación, en acto público, y con la presencia de los funcionarios intervinientes, se procede a abrir las ofertas recibidas. De todo lo actuado se labra el Acta correspondiente.

#### **2) Evaluación: Comisión Evaluadora y Proceso de Análisis**

El DE designa una Comisión Evaluadora, integrada por funcionarios de distintas áreas municipales, la que tendrá a su cargo la evaluación de las ofertas presentadas.

Las licitaciones pueden plantearse con Sobre Único o en dos Sobres. Por lo general en este último caso, en el Primer Sobre o Sobre Nro. 1 se presentan los antecedentes jurídicos, económicos y antecedentes del oferente (cumpliendo con los requisitos establecidos en los pliegos), y en el sobre Nro. 2 se presenta el proyecto técnico y en su caso la oferta económica.

Luego de la apertura del Sobre Único o Sobre N° 1 se habilita un plazo para formular impugnaciones, en el cual los oferentes pueden impugnar las ofertas que consideren que no cumplen con los requisitos del Pliego licitatorio.

Una vez resueltas las impugnaciones, si la Licitación se ha planteado en una etapa finaliza el proceso de evaluación y se está en condiciones de recomendar la adjudicación en caso que así corresponda.

Si se plantea en dos sobres, aquellos oferentes que hayan pasado los requisitos establecidos en el primer Sobre serán notificados para la apertura del Sobre N° 2 en un acto público.

La Comisión Evaluadora efectúa el análisis integral de las ofertas presentadas y que no hayan sido desestimadas, y asigna un puntaje a cada una de ellas, mediante la aplicación de una fórmula polinómica preestablecida en cada Pliego. Durante el proceso, la Dirección de Asuntos Jurídicos efectúa el control de legalidad de todo lo actuado por la Comisión Evaluadora.

### **3) Seguimiento: Obras y Explotación Comercial**

La dirección general de arquitectura de la secretaría de obras públicas realiza el control técnico de la obra pública a partir de la firma del contrato de concesión. Posteriormente toda nueva obra requiere autorización previa al departamento ejecutivo.

La Dirección de Concesiones realiza verificaciones sobre aspectos administrativos, tributarios, legales de acuerdo a lo establecido en los pliegos respectivos y en la etapa de explotación comercial realizar un control periódico observando que no se produzcan modificaciones en el área de concesión y/o edificaciones que no estén contempladas en el Pliego de Bases y Condiciones Generales, Particulares o Técnicas

De la investigación realizada, con el recorte de los casos estudiados, se observó que no existen seguimientos formales que permitan evaluar la viabilidad estratégica y económico financiera a lo largo de la concesión, sólo existe al momento de la adjudicación la calificación de la liquidez, solvencia y viabilidad comercial, económica y financiera del proyecto, integrando la fórmula de adjudicación como dimensión económica el canon ofrecido.

### **Estructura Administrativa y fluxograma administrativo**

En año 1991 se crea en el ámbito de la Secretaria de Planeamiento la Dirección General de Reglamentación y Gestión de Programas Inmobiliarios y Concesiones con la finalidad de *regularizar los* procedimientos operativos referidos a los llamados a licitación pública para el otorgamiento de concesiones sobre inmuebles de propiedad municipal que incluyan o no la realización de obra pública la cual funcionó hasta el año 1998. En este año se produce el traslado de la misma a la Secretaria de Hacienda y Economía de la Municipalidad de Rosario. Dentro de sus funciones se incorporaron los proyectos de iniciativas privadas, los cuales debían ser analizados y posteriormente desarrollar los respectivos pliegos. Algunos ejemplos de iniciativa privada son: Balneario La Florida, Terminal de Ómnibus.

El decreto 2054/2003 establece que el Departamento de Gestión de Concesiones de Inmuebles Municipales se encargará de la parte administrativa de los mecanismos necesarios para el llamado a licitación pública a incorporar y las existentes vencidas o a vencer, además de coordinar la gestión de concesiones y su explotación comercial conjuntamente con las

reparticiones técnicas dependientes de las secretarías de planeamiento urbano, de obras públicas, de gobierno y de servicios públicos.

Dada la creciente importancia que este mecanismo de articulación adquiría para el Municipio se jerarquiza dentro de la estructura administrativa la concesiones de inmuebles municipales elevando a Dirección General a partir de mayo de 2005 el “Departamento de Gestión de Concesiones de Inmuebles Municipales”, bajo el nombre de “Dirección General de Gestión y Control de Concesiones” (Decreto 1195/2005).

En el año 2008 mediante el Decreto N° 312/2008 esta Dirección General se traslada bajo dependencia directa de la Secretaría de Producción y Desarrollo Local de la Municipalidad de Rosario hasta noviembre de 2009. Luego se produce su traslado a la Subsecretaría de Economía de la Secretaría de Hacienda y Economía (Decreto 2189/2009), donde desarrolla sus funciones hasta enero de 2012. En la actualidad dicha Dirección General se encuentra en la Secretaría de Producción y Desarrollo Local.

## **2.5: Comparativa Procesos de formulación de proyectos y pliegos licitatorios**

A los efectos de evaluar la metodología utilizada para la formulación, evaluación y monitoreo de las concesiones de obra pública se analizaron los procesos y pliegos llevados a cabo en las siguientes concesiones de obra pública:

1. Bar Anfiteatro
2. Bar Costa Alta
3. Bar Vip
4. Parque Recreativo Náutica Ludueña
5. Local Gastronómico Patio de la Madera

Se compararon los siguientes aspectos: a) presentación de las ofertas, b) capacidades y requisitos mínimos exigidos a los oferentes, c) mecanismos de calificación y d) criterios de adjudicación.

- a) *presentación de las ofertas*: en la mayoría de ellas se presentan dos sobres: *Sobre N° 1*: Antecedentes y Documentación Legal *Sobre N° 2*: Propuesta Comercial y Cultural, Anteproyecto Técnico y Propuesta Económica. En el caso de Bar de Costa Alta se presento un solo sobre con la misma documentación detalla anteriormente.
- b) *Capacidades y requisitos mínimos*: en todos los casos existen dos instancias: la primera refiere a un *pasa o no pasa*, debiendo los oferentes acreditar suficiente capacidad jurídica, económica, experiencia en emprendimiento comerciales y capacidad técnica para ejecutar la obra. En el caso de la capacidad económica en todos los pliegos analizados se prescribe taxativamente los valores de dos índices: liquides corriente y solvencia. En el caso de Náutica Ludueña se solicitó además de estos requisitos el de importancia del pasivo exigible  $\leq 0,35$ .

c) *mecanismos de calificación:* A los efectos de la evaluación de las ofertas se crea una comisión evaluadora que examina la documentación presentada por los oferentes para comprobar si están completas, si se han suministrado las garantías requeridas, si los documentos han sido debidamente firmados y si el oferente está calificado para cumplir el contrato en forma satisfactoria. Para esta determinación se evaluarán los antecedentes legales, comerciales e institucionales y la capacidad patrimonial y económico- financiera del oferente sobre la base de los documentos que constituyen su presentación, e información adicional que releve la Comisión.

Luego se evalúa la propuesta comercial, el proyecto técnico y la propuesta económica, presentada en el sobre nº 2, para los oferentes que hayan cumplido con las capacidades mínimas exigidas.

*Análisis de la propuesta comercial:* a título de ejemplo se transcribe lo solicitado en uno de los pliegos analizados: “El oferente deberá presentar su propuesta comercial debiendo manifestar detalladamente la visión estratégica del negocio a emprender, las actividades y los rubros a explotar, los servicios ofrecidos y su modalidad de prestación, los horarios previstos de funcionamiento, la cantidad de puestos de trabajo a emplear y toda otra información que estime pertinente incluir de forma tal que resulte claro para la Comisión Evaluadora cual es la perspectiva acerca de la futura función del inmueble y las actividades que se desarrollarán en el mismo”

Se exige además que El oferente acredite antecedentes de participación activa en la explotación de emprendimiento/s similar/es durante los últimos tres (3) años. En el caso de personas jurídicas o UTE, como mínimo uno de los integrantes deberá cumplir con el requisito exigido.

*Análisis del proyecto técnico:* Se realiza la valoración de la propuesta arquitectónica y de los profesionales responsables del proyecto, estableciendo un puntaje máximo establecido en los pliegos correspondientes. Las ofertas se considerarán aprobadas en su proyecto técnico cuando superen un puntaje total mínimo puntos a juicio de la Comisión Evaluadora.

*Análisis de la propuesta económica:* En esta etapa la Comisión evalúa las ofertas económicas analizando inicialmente dos aspectos:

- a) la consistencia y coherencia entre la oferta técnica y la correspondiente oferta económica,
- b) la viabilidad financiera de la propuesta y la capacidad del futuro concesionario para ejecutar las obras y pagar a la Municipalidad el canon ofertado. En este punto se puede observar que en el caso de Náutica Ludueña se solicitó además de estos requisitos el de etapabilidad, al cual se le asignaba un puntaje también.

d) *Criterios de adjudicación:* La evaluación de las propuestas se realiza a través de una fórmula de adjudicación donde se pondera y puntúan las siguientes dimensiones: Experiencia, Propuesta Comercial, Proyecto Técnico, canon ofrecido.

La Comisión evaluadora recomienda al Departamento Ejecutivo la adjudicación a la oferta mejor calificada y conveniente para el municipio.

A título de ejemplo se transcribe la fórmula de adjudicación de la concesión del Local Gastronómico Patio de la Madera.

$$FA= [0.30 \times (\text{puntaje por propuesta comercial } 100)] + [0.40 \times (\text{puntaje obtenido en anteproyecto técnico } /100)] + [0.30 \times (\text{canon ofrecido } / \text{ mayor canon ofrecido})]$$

## **CAPITULO III INICIATIVA PRIVADA**

### **3.1: Antecedentes y normativa local**

### **3.2: Marco normativo nacional y otras ciudades y provincias**

### **3.3: Comparativa otras ciudades**

### **3.4: Impacto en el desarrollo local: Caso de Estudio: ex Rural**

### **3.5: Proceso**

### **3.1: Antecedentes y normativa local**

En el marco de la transformación del estado, nace el mecanismo de iniciativa privada, como un instrumento de acción que permite descentralizar en particulares cometidos típicamente estatales, a la vez que generan la participación privada en los beneficios y riesgos de proyectos de gran envergadura.<sup>9</sup>

Según Ricardo Muñoz el mecanismo de iniciativa privada, a diferencia de la asociación público privada, se enmarca en un método puro de financiación privada de infraestructuras públicas, toda vez que le asigna al iniciador la totalidad de los riesgos del proyecto.

La iniciativa privada responde a una doble naturaleza, implica por un lado un procedimiento administrativo donde se determina el objeto y contenido contractual, y por el otro, denota un sistema de preferencias. Los particulares podrán presentar propuestas, que si son declaradas de interés público, tendrán ventajas con respecto a los demás competidores en la compulsa contractual.

El marco normativo del Régimen de Iniciativa Privada en la ciudad de Rosario se rige por la Ordenanza N° 6.209 del año 1996. El contexto histórico refiere a la crisis económica del 95, con la idea de dotar al estado de soluciones imaginativas para la concreción de obras y servicios públicos y tiene como antecedente la ordenanza N° 5056/90.

Este régimen rigió desde 1996 sin modificaciones hasta el año 2012 cuando surgen las ordenanzas Nro. 8994 y 8995.

Pueden mencionarse como antecedentes del régimen original la declaración de interés público de la Iniciativa privada presentada por A.C.E.T.O.M.M S.A para la remodelación y la ampliación física de la estación de ómnibus Mariano Moreno a través del decreto 3491/91 y ordenanza 8588/91. El plazo propuesto de la concesión era de quince años, el plazo de obra de 36 meses y el concesionario se haría cargo de la administración total de la estación de ómnibus, a título oneroso por quince años y se encargaba de los gastos y erogaciones que generaban para el mantenimiento, limpieza, consumo de servicios, personal demás aportes que sean necesarios a fin de lograr el correcto funcionamiento de la nombrada estación. En el año 1998 por Decreto

---

<sup>9</sup> Ricardo Muñoz (H) La **iniciativa privada** como instrumento de desarrollo infraestructural en la Argentina. A la luz del Decreto N° 966/2005.

Nº 668 / 1998 se declara la caducidad de contrato de concesión del servicio público de Acetomm SA con la Municipalidad de Rosario. En el año 2001 se crea la empresa del estado municipal terminal de ómnibus rosario por decreto 1355/2001, quien tiene a su cargo la administración y el gerenciamiento con el fin de mejoramiento de los servicios prestados a los usuarios. En el año 2009 se aprueba el plan de detalle Remodelación Edilicia Terminal de Ómnibus Mariano Moreno por Ordenanza Nº 8440 / 2009.

En el año 2011 se presentaron dos iniciativas privadas, la empresa INGECONSER S.A. y LANCER S.A., sobre un mismo espacio, Plaza San Martín. Las mismas fueron analizadas en paralelo, declarándose la de Ingeconser de interés municipal. Una vez declarada de interés se elevaron los pliegos al concejo municipal. El mismo concejo no aprobó los pliegos, por lo cual el proyecto no se llevo adelante.

Los proyectos tenían por objeto la construcción, mantenimiento y explotación de una playa de estacionamiento subterránea para autos, motos y bicicletas, ubicada en la plaza San Martín de la ciudad de Rosario. Estas iniciativas privadas surge como respuesta a la problemática actual de del estacionamiento privado en el área central y sirve de apoyo al denominado "Programa de Reordenamiento Progresivo de Estacionamientos en el Área Central" que parte del reconocimiento de tres problemáticas centrales como lo son la demanda de estacionamiento, el tránsito y la situación urbanística, y tiene como objetivo planificar nuevos espacios de estacionamientos que limiten el ingreso de vehículos al área central en general y al microcentro en particular. Por ello se promueve la construcción de espacios subterráneos en sitios estratégicos, tanto públicos como privados, en correlación directa con la implementación de corredores de transporte y de nuevos servicios especiales de transporte.

#### **Requisitos:**

La presentación del expediente de la iniciativa privada se realizará por duplicado por Mesa General de Entradas del Departamento Ejecutivo. El original será para el Departamento Ejecutivo, quién remitirá la copia al Concejo Municipal dentro de los tres días de su presentación.

El expediente de presentación deberá cumplimentar la totalidad de los requisitos que exige la ordenanza 6209/96 y sus modificatorias, y aquellos que determine el Departamento Ejecutivo en la correspondiente reglamentación, la cual deberá contemplar como mínimo la siguiente información:

- a) Memoria descriptiva, determinación precisa del objeto de la obra o servicio propuesto, su destino de uso y de explotación.
- b) Ecuación económico financiera y financiamiento previsto, el que deberá ser privado. El financiamiento debe contemplar los requisitos establecidos por la Unidad de Información Financiera (UIF) creada por Ley Nº 25246 y modificatorias.
- c) Plan general del proyecto.
- d) Especificaciones técnicas del proyecto.
- e) Plan de implementación del trabajo. Tiempo de implementación y Curva de Inversión.
- f) Presupuesto total estimado y compromiso de inversión. Flujo de fondos proyectado. Estimación del valor Actual neto indicando tasa de descuento. Tasa Interna de Retorno (TIR) y período de Recupero.
- g) Antecedentes técnicos y comerciales del oferente, capacidad de contratación, solvencia patrimonial y capacidad financiera.



## **Proceso:**

Dentro de los 60 días hábiles administrativos el DE se debe expedir sobre su conveniencia de declarar el interés municipal. La ordenanza 8995/12 Crea la Unidad de Gestión de Iniciativa Privada quien interviene en el análisis y evaluación de la misma pudiendo encomendar a la Universidad estudios de factibilidad técnica, ambiental económico financiera y hará la evaluación de la propuesta.

El Departamento ejecutivo elabora el Pliego de Bases y Condiciones Generales y Particulares y lo envía al CM, donde tiene plazo de cinco sesiones ordinarias para tratarlo.

Si lo aprueba, se encomienda al DE el llamado a licitación

## **Ventajas del iniciador**

La ordenanza 6209 establecía un 5% sobre la oferta económica (canon + inversión). La ordenanza 8994 establece que ante ofertas de equivalente conveniencia se prefiere la del iniciador. Si la diferencia entre la mejor oferta y la del iniciador es hasta el 20% se los invita a mejorar la oferta.

## **Plazo**

La ordenanza 6209 establecía un plazo no mayor de 20 años. Se presume que esto ha sido desalentador para la aplicación del régimen en razón del escaso interés privado en la utilización de esta herramienta. La ordenanza 8994 en su artículo 1ro, no establece plazo.

## **Garantía de la oferta**

caso de que se declare de Interés Municipal se debe anexar una garantía del dos por ciento (2%) del monto presupuestado para la obra o servicio propuesto, el cual se podrá utilizar como garantía de oferta en caso de llamarse a licitación por aceptación de la propuesta. Esta garantía será ejecutable en caso de no realizarse la obra o prestación de servicios.

## **Compensación al iniciador**

En caso no resultar adjudicado al autor de la iniciativa, quien resulte adjudicatario deberá abonarle, en concepto de la compensación de la iniciativa el tres por ciento (3%) del total del monto de la obra a construir o del servicio a prestar.

## **3.2: Marco normativo nacional**

El actual "Régimen Nacional de Iniciativa Privada" tiene como antecedentes extranjeros, la legislación chilena que regula en forma detallada los procedimientos, preferencias y postulación de proyectos para concesión de obras públicas. El régimen está instaurado por el Decreto Nro. 966/2005 mantiene en vigencia el creado por Decreto 436 del años 2000. De allí que la iniciativa privada en la Argentina cuenta con doble regulación: la primera se aplica solamente a los contratos de obra pública, concesión de obra servicios y uso público, y la segunda por su lado, mantiene su ámbito de aplicación para los restantes contratos (Muñoz Ricardo (H)).

El Decreto 966/2005 se aplica a proyectos de infraestructura, como ya mencionamos presentados por sujetos particulares y contempla dos modalidades: la licitación pública o el concurso de proyectos integrales.

El procedimiento y los privilegios que ella comprende se activan con la presentación espontánea por parte del particular, no cabiendo la posibilidad que la administración convoque a particulares a presentar iniciativas privadas. El marco jurídico establece claramente cuáles son los requisitos de admisibilidad de las propuestas, pudiendo imponerse exigencias adicionales en búsqueda del bien común.

Como requisitos se mencionan: a) Identificación del proyecto y su naturaleza; b) Las bases de su factibilidad económica y técnica; c) el monto estimado de la inversión; d) los antecedentes completos del autor de la iniciativa, e) la fuente de recursos y de financiamiento, el que deberá ser privado. Según Muñoz, el proponente, cuando presenta su propuesta, debería hacerlo sin brindar mayores precisiones al respecto, de lo contrario se desvanecerá al momento de la posterior selección.

Se crea la Comisión de Evaluación y Desarrollo de Iniciativas Privadas integradas por los Ministerios de Economía y Planificación Federal, en forma conjunta, que una vez verificados los requisitos de admisibilidad, elevará dentro de los 60 días la declaración de interés al Ejecutivo Nacional. Esta comisión, pese a ejercer no sólo facultadas consultivas, sino resolutivas, imprime por su especialidad agilidad y eficacia al procedimiento.

Declarado el interés público, el ministerio de planificación confeccionará los pliegos y convocará a licitación pública dentro de los 60 días o en su defecto llamará a concurso de proyectos integrales dentro de los 30 días de presentados los términos de referencia por el iniciador.

Se establece también un régimen de garantía de mantenimiento de la oferta de acuerdo al monto de la inversión y el objeto motivo del contrato. En caso de desistimiento del proyecto, una vez declarado de interés público, la garantía es ejecutada no pudiendo reclamar el Estado daños y perjuicios por un monto mayor.

El autor sugiere que a los efectos de proteger los derechos del iniciador, sería viable un pacto de confidencialidad entre la Administración y este último sobre el contenido de la propuesta, cuyo incumplimiento genere responsabilidades para el Estado.

## **Regímenes Comparados. Ciudad de Buenos Aires y Santa Fe**

Se realizó un análisis entre la normativa de las ciudades de Rosario, Santa Fe y Buenos Aires. Rosario y Santa Fe poseen un régimen propio de iniciativa privada, en el caso de la ciudad de Buenos Aires se adhiere al régimen nacional regulado por el decreto 966/05. Con respecto a los plazos de la concesión con la modificación introducida por la ordenanza 8994/12 no se establecen plazos como en el caso de la ciudad de Buenos Aires. En Santa Fe el plazo es de 20 años. En cuanto a los requisitos son bastantes similares ya que se debe describir el proyecto y establecer las diferentes factibilidades tanto técnicas, económicas, etc., el financiamiento, entre otros.

Las presentaciones de la iniciativa se realizan por expediente ante el área que corresponda, en el caso de Rosario por duplicado, en el caso de Santa Fe por triplicado. Luego se realiza la evaluación de los proyectos, se define si es de interés público dentro de los sesenta días y se realizan los pliegos correspondiente.



Aspecto	Rosario	CABA	Santa Fe
<b>Normativa</b>	Ordenanza 6209/96 y 8994/12	Ley 2635/07	Ordenanza 10383/98
<b>Régimen</b>	Propio	Adhiere al decreto Nacional 966/05	Propio
<b>Plazo</b>	sin plazo	-	20 años
<b>Órgano</b>		Ministerio de Desarrollo Económico es el órgano de aplicación de la ley	
<b>Requisitos</b>	<p>Memoria descriptiva. Plan general del proyecto. Especificaciones técnicas del proyecto. Plan de implementación del trabajo. Presupuesto total estimado y compromiso de inversión. Financiamiento previsto y Ecuación Económica Financiera. Antecedentes técnicos y comerciales del oferente, capacidad de contratación, solvencia patrimonial y capacidad financiera.</p>	<p>Identificación del proyecto y su naturaleza; Las bases de su factibilidad económica y técnica; Monto estimado de la inversión; Los antecedentes completos del autor de la iniciativa; La fuente de recursos y de financiamiento, el que deberá ser privado.</p>	<p>Memoria descriptiva. Plan general del proyecto. Especificaciones técnicas del proyecto. Plan de implementación del trabajo. Presupuesto total estimado y compromiso de inversión. Financiamiento previsto y Ecuación Económica Financiera. Antecedentes técnicos y comerciales del oferente, capacidad de contratación, solvencia patrimonial y capacidad financiera.</p>
<b>Proceso</b>	<p>La presentación del expediente de la INICIATIVA PRIVADA se realizará por duplicado por Mesa General de Entradas del Departamento Ejecutivo. El Original será para el Departamento Ejecutivo, quien remitirá la copia al Concejo Municipal dentro de los tres días de su presentación. El expediente de presentación deberá cumplimentar la totalidad de los requisitos que a los efectos de la presente ordenanza determine el Departamento Ejecutivo en la correspondiente reglamentación</p>	<p>Ingresa el proyecto a la D.G. de Gestión de Inversiones La Comisión de Evaluación y Desarrollo de Iniciativas Privadas verifica los requisitos de admisibilidad El Organismo Competente evalúa la conveniencia (30 días prorrogables) La Comisión de Evaluación y Desarrollo de Iniciativas Privadas dictamina sobre: interés público y conveniencia entre licitación o concurso. (60 días) El Jefe de Gobierno declara el Proyecto de Interés Público de la Ciudad de Buenos Aires. El Ministerio de Desarrollo Económico determina la modalidad de contratación</p>	<p>Presentación del expediente por triplicado en mesa de entrada del departamento ejecutivo. El ejecutivo la declarará de Interés Municipal mediante decreto fundado, con valoración de la oportunidad, mérito o conveniencia de la iniciativa. El Departamento Ejecutivo realizará el pliego y legajo técnico, remitiendo las actuaciones al Honorable Concejo Municipal para su consideración.</p>

### **3.4: Impacto en el desarrollo local: Caso de Estudio: ex Rural**

#### **ANTECEDEN DE PREDIO EX RURAL**

##### **Historia**

La ex Rural constituye el primer parque de la ciudad, abiertos los Bulevares Santafesino (actual Bv. Oroño) y Argentino (actual Av. Pellegrini), en la intersección de ambos se formaron cuatro plazuelas conformando una gran plaza, llamada Independencia. Dicha plaza se convertiría en el núcleo fundacional del Parque de la Independencia.

Durante la Intendencia de Don Luis Lamas se encarga la elaboración del proyecto. Se dice que el parque fue diseñado por Carlos Thays, pero no se ha encontrado ningún documento que avale esta afirmación, ningún plano, ni carta, ni reclamo de pago, ni presentación del intendente al Consejo Deliberante, ni mención en las memorias de intendentes. El diario La Capital, en el día siguiente a la inauguración, consigna que el parque es obra del ingeniero Thedy, Secretario de Obras Públicas. Solamente, durante 1901, se encuentra una referencia en el diario que comenta que Thays ha diseñado el jardín de plantas. De todas maneras el proyecto de la casa de los jardineros que aparece en las memorias del intendente Lamas, también está firmado por el Ing. Thedy. El plano presentado llevó la firma del Arquitecto y Paisajista Carlos Thays. El 24 de Agosto de 1900, la Ley Provincial N° 1035, autorizó a la Municipalidad de Rosario expropiar terrenos con destino a la formación del Parque que se denominará de la Independencia.

El predio de unas 126 hectáreas comenzó a ser intervenido en 1901, construyéndose las avenidas interiores, el lago y la montaña. En esa misma fecha se aprueba la construcción de la Escuela de Jardinería Municipal.

Se constituye de esta manera en un “jardín histórico” cuya composición arquitectónica está dada por “su trazado y los diferentes perfiles del terreno; sus masas vegetales: especies, volúmenes, juego de colores, distancias, alturas respectivas; sus elementos constructivos o decorativos; las aguas en movimiento o en reposo” (Carta de Florencia 1982).

El 11 de febrero de 1998 por el decreto 161 y hasta tanto se realice el llamado a licitación, ante la necesidad de administrar provisoriamente el predio, el departamento ejecutivo transfiere al Etur (Ente Turístico Rosario) la administración del mismo. En el año 2006, se elaboran los pliegos de bases y condiciones para una nueva licitación la cual se llama en el año 2007 La cual queda desierta.

##### **Proyecto Iniciativa Privada**

En diciembre de 2012 se presenta un proyecto por Iniciativa privada para la Construcción y explotación del Centro de espectáculos artísticos y deportivos, convenciones, congresos, ferias y exposiciones, predio ex Sociedad Rural, Parque Independencia de la ciudad de Rosario.

El predio comprende aproximadamente 8,7 hectáreas. La superficie de explotación de la concesión será de alrededor de 6,5 hectáreas. Además del mantenimiento del área de explotación, el futuro concesionario tendrá a su cargo el mantenimiento de 2,2 hectáreas de espacios de uso público.

A la fecha de la presentación la inversión requerida del Proyecto asciende aproximadamente a 100 millones de pesos y el plazo de explotación es de 32 años.

Durante el año 2013 se constituyó la Unidad de Gestión de Iniciativa Privada creada por Decreto nro....e integrada por representantes del Departamento Ejecutivo y el Concejo Municipal. Su labor consistió en analizar la propuesta, recabar informes a las áreas técnicas del Municipio y además solicitar a la Universidad Nacional de Rosario, informe sobre la viabilidad económica financiera y Prefactibilidad ambiental.

Como resultado de esto, se recomienda declarar de interés municipal la iniciativa y se elevan al Concejo Municipal la declaración de interés y los pliegos de la licitación, siendo aprobados por ese cuerpo por Decreto nro 39799/2013

la propuesta consiste en la realización en el predio de: espectáculos musicales y teatro, y otras actividades culturales afines, eventos de múltiples disciplinas deportivas, congresos y convenciones profesionales y empresariales recepciones oficiales o privadas con servicios completos de gastronomía, exposiciones agropecuarias y espectáculos gauchescos, ferias y exposiciones Industriales y comerciales.

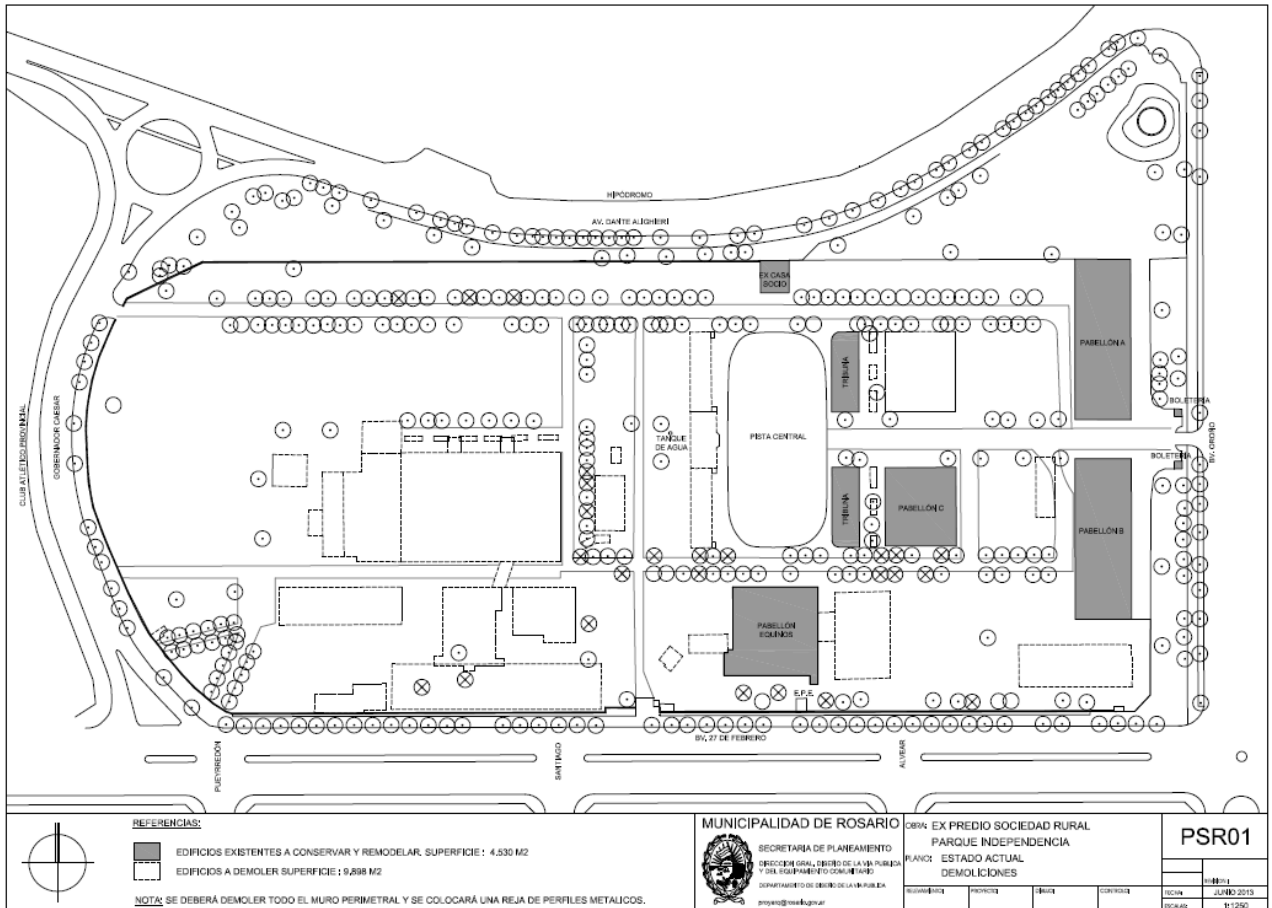
Respecto al proyecto de **obra civil**, la propuesta prevé:

- La restauración de los edificios de valor patrimonial y su refuncionalización para actividades culturales y gastronómicas (con el agregado de servicios que correspondan);
- Demolición de galpones en estado de deterioro sobre Av. 27 de Febrero;
- Construcción de nuevos edificios entre los cuales se reconoce: un Restaurante, ubicado sobre Bv: Oroño, rodeado de espacios verdes y terrazas; un Estadio Cubierto, ubicado en el espacio libre en la zona central del predio respetando las calles forestadas existentes, con posibilidades de usos múltiples, pudiendo albergar desde 2.000 a 14.000 espectadores;
- Estacionamiento para más de 500 vehículos;
- Espacios verdes: Preservación del arbolado. Se requerirán algunas extracciones de árboles;
- Rediseño del muro sobre Av. 27 de Febrero, para preservar la relación con los vecinos. Se prevé su reemplazo por una reja que permita mayor visibilidad al interior del predio;

#### **Plano estado actual:**

Edificios existentes a conservar y remodelar. Superficie: 4.530 m<sup>2</sup>

Edificios a demoler. Superficie: 9.898 m<sup>2</sup>



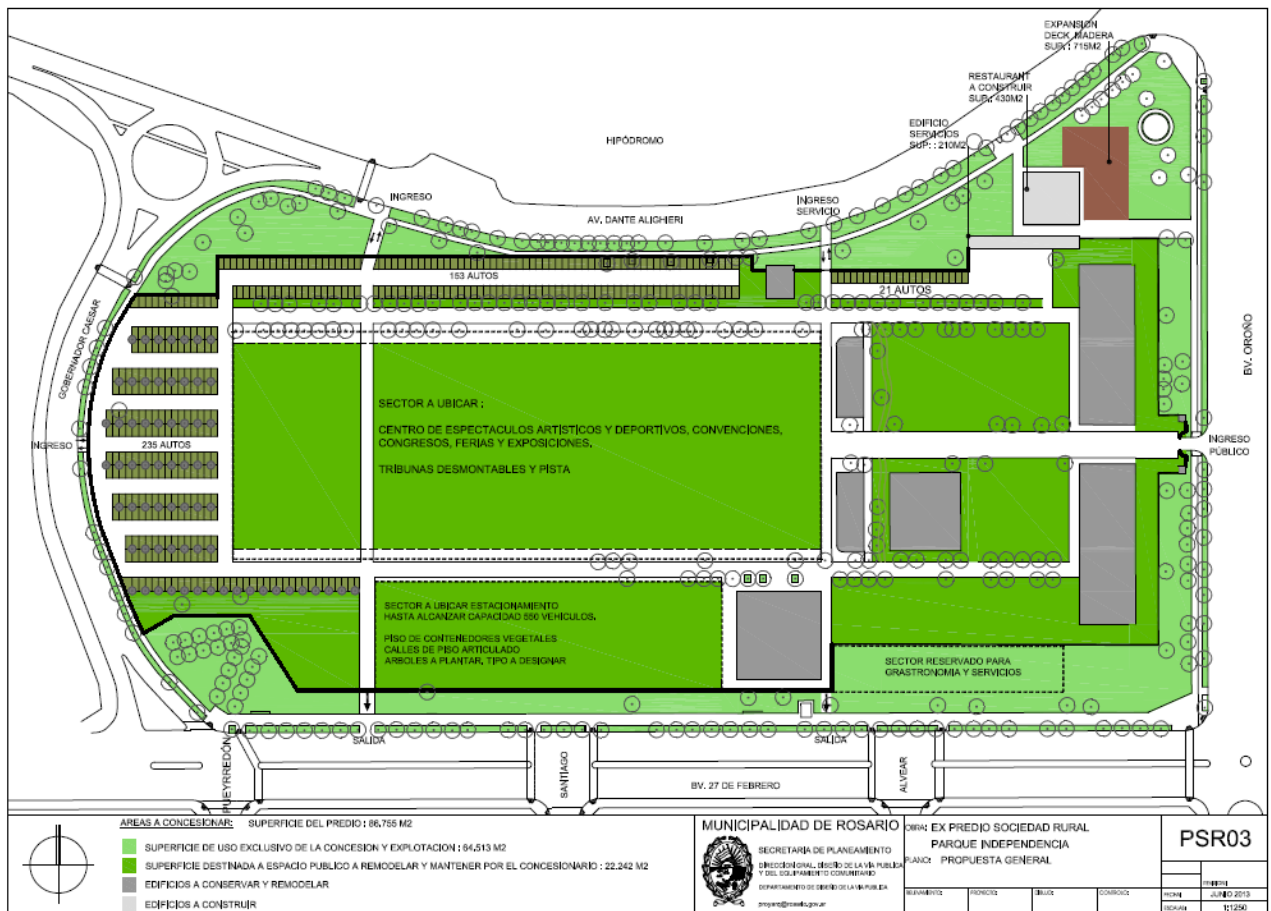
### Plano de propuesta general:

De acuerdo a la propuesta presentada.

Superficie del predio: 86.755 m<sup>2</sup>

Superficie de uso exclusivo de la concesión y explotación: 64.513 m<sup>2</sup>

Superficie destinada a espacio público a remodelar y mantener por el concesionario: 22.242 m<sup>2</sup>



## CAPITULO IV

### Metodología propuesta en la formulación, evaluación y seguimiento

¿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?

Estas preguntas han motivado al equipo de investigación en la realización del presente trabajo e intentaremos responderlas en el desarrollo del presente capítulo.

Primero, identificaremos las particularidades del proceso de decisión de inversiones privadas en espacio público y analizaremos las particularidades 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 que las mismas presentan cuando se realizan en espacios públicos.
- Analizar las implicancias de las mismas y su efecto económico.

## Proceso de Inversión privada y sus modelos de análisis

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>10</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.

En términos generales seis son 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 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 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.

Sapag Chain sostiene 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 distinto mecanismos y técnicas de

---

<sup>10</sup> Sapag Chain Nassir (2011). Proyectos De Inversión. Formulación Y Evaluación. Prentice Hall.



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>11</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>12</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 estas, crear los flujos de fondos periódicos de ingresos y egresos que se generaran a lo largo de la vida del proyecto. El aspecto principal de 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 de Decisión:

- **Periodo de Recupero Actualizado**
  - Permite determinar el periodo 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

---

<sup>11</sup> Sapag Chain Nassir (2011). *Proyectos De Inversión. Formulación Y Evaluación*. Prentice Hall.

<sup>12</sup> Copeland, Tom, Tim Koller y Murrin Jack (1994). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. EUA: McKinsey and Company.

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?**

Como definimos en el Capítulo II, Las concesiones de obra pública 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 (deposito 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 del proceso*: 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 otro 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 si, 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. Uno de los ejemplos más comunes es el de la obligación construir y mantener sanitarios públicos y brindar mantenimiento. (ordenanza 7801 y modificatorias). 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 deseen en función del riesgo que deseen 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 debe 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 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 mas simple es tratar de predecir, dado el mecanismo de ajuste del canon, su incidencia en cada periodo.

## **Propuesta para la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de inversión privada en espacio público.**

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

De esta caracterización 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 Klisberg, 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 Klisberg “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.

En los últimos años se han visto algunos cambios notables en la forma en que las empresas abordan la RSE. Las compañías están incorporando objetivos sociales, ambientales y de desarrollo dentro de sus modelos de negocio. Están reconociendo que lo que es bueno para los negocios también puede ser bueno para el desarrollo socio-económico y viceversa. (Nancy Lee, gerente general del Fondo multilateral de inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo).

La RSE involucra la ética en las empresas incidiendo por lo tanto en la forma en que las mismas generan sus ganancias. La capacitación de los trabajadores y la educación de sus hijos, el desarrollo de las condiciones de vida del conjunto social al que se vincula, los efectos sobre el medio ambiente, en fin, de todas las acciones y consecuencias del accionar de las empresas sobre su entorno. La RSE es el compromiso voluntario de las compañías con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente. Es una nueva visión en la que las empresas pasan a ser actores morales, además de económicos.<sup>13</sup>

¿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 usuarios conocer como gestiona los concesionarios la RSE, su compromiso con los trabajadores, con el medio ambiente y con la sociedad.

---

<sup>13</sup> Ing. Gabriela Vazquez. “Programa Rosario, Responsabilidad Social Empresaria” en Anuario Corresponsables 2012

En el año 2009 se crea el Programa “Rosario, Responsabilidad Social Empresaria”, bajo la ordenanza nº 8.406 del Concejo Municipal. El objetivo es “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social de manera conjunta entre el estado local, las empresas, las universidades y demás instituciones de la sociedad civil”. Por ordenanza 8407 se crea la distinción “Rosario Inversión Social Empresaria” con el objetivo de reconocer a aquellas empresas y fundaciones empresariales que promueven el desarrollo social y la mejora de la calidad de vida tanto de su personal dependiente como de la comunidad en general.

En los considerandos de la Ordenanza 8406 se enuncia: “Que la Responsabilidad Social Empresaria no es filantropía, es un concepto abarcativo de como la Empresa se relaciona con la comunidad y sus habitantes, tanto en lo relativo al ámbito donde territorialmente se encuentra enclavado su proceso de producción como los distintos impactos que causa su negocio. Dicho concepto de RSE articula distintas dimensiones:

- Compromiso con la Comunidad
- Honestidad y ética empresaria
- Protección del Medio Ambiente
- Capacitación y Formación de Empleados
- Generación de Empleo

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 abordaremos 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 las cinco dimensiones que articula el concepto deben tenerse en cuenta en la evaluación: compromiso con la comunidad, honestidad y ética empresaria, protección al medio ambiente, capacitación 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 además establecer la fuente de la información.

Sobre este particular podemos mencionar como un instrumento a evaluar es el denominado “Balance Social”. Según la Resolución Técnica Nro 36 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, aprobada el 30 de noviembre de 2012, existen diversos modelos metodológicos para elaborar el balance Social (OIT, Eurosat, Ethos-IARSE, GRI, etc).

La resolución se basa en la Guía par la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), que es el modelo más reconocido.

En la Guía se contemplan tres dimensiones:

- a) la económica
- b) la ambiental
- c) la social

Se identifica las categorías que comprende cada una de ellas, así como los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten seguir la evolución de los resultados.

Las normas de la Resolución se aplican a la preparación del balance social cuando la organización haya optado para su elaboración.

El balance social es un instrumento para medir, evaluar, e informar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización. En dicho documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento. (Artículo 2 R.T 36).

El balance social incluye la memoria de sustentabilidad, atendiendo a los principios establecidos en la Guía para la confección de Memorias de Sustentabilidad elaborada por el Global Reporting Initiative y el Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGy D).

Sobre la presentación se establece que podrá hacerse en forma conjunta con los Estados Contables del ente, o por separado, haciendo referencia, en el Balance social a dichos Estados.

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 sustentable, consideramos que podría 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 del oferente como lo desarrollamos en apartados anteriores. 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 periodo 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 usuarios por ejemplo en encuestas de calidad del servicio que pueda ponderarse al momento de otorgar prórrogas en los plazos de concesión.

## CONCLUSIONES

Los nuevos desafíos que plantea para los municipios el desarrollo local sostenible, hacen necesaria la búsqueda de 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 se han venido utilizando como instrumentos de articulación público privada entre otros: a) convenios urbanísticos, b) convenios de esfuerzo compartido, c) concesiones de obra pública, d) fideicomisos y recientemente e) iniciativa privada entre los más importantes.

En el presente trabajo hemos analizado las concesiones de obra pública, ya sea por iniciativa pública o privada. Como expusimos en el capítulo II, gran parte de la recuperación y puesta en valor de espacio público ha sido financiada por estos instrumentos. Concretamente la recuperación de la ribera en toda su extensión de más de 17km se pueden contabilizar doce concesiones de obra: explotaciones gastronómicas, deportivas, sociales, culturales. En el período 2010 a 2013 el sector privado invirtió 90 millones de pesos en la puesta en valor de espacios sobre la ribera, la Terminal de Ómnibus, el Patrio de la Madera. Para el año 2014 en adelante se estima invertirán más de 100 millones de pesos, comprendiendo el proyecto de recuperación del Predio de la Ex rural producto de una Iniciativa Privada presentada en diciembre de 2012.

Consideramos que se hace necesario actualizar la metodología utilizada para la formulación y evaluación de estos proyectos. Por ello proponemos que todo proyecto de inversión sobre espacio público, tanto por iniciativa privada como pública 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 mismos 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 esta para la decisión de adjudicación, como durante todo el período de concesión.

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

## BIBLIOGRAFIA

- 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).
- ITURBURU, M. (2001); “Municipios Argentinos. Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local” Documento de Trabajo. Dirección Nacional de Estudios y Documentación del Instituto Nacional de la Administración Pública. Buenos Aires (Argentina).
- P.N.U.D – BID. (1998); El Capital Social. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Sociedad Civil del Argentina, Edilab, Bs.As.
- PLAN ROSARIO METROPOLITANA ESTRATEGIAS 2018 – PER +10
- PLAN URBANO DE ROSARIO-2010-2017
- 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).