

**Prof. Jean-Claude ZIV**  
**Asesor Veolia Transport**

**Las relaciones contractuales  
entre las Autoridades  
Organizadoras y los  
Operadores del Transporte  
Urbano**

Buenos Aires, 13 Marzo 2008

# Una baja demanda

- La organización de los transportes urbanos en Francia separa muy claramente los roles de la *sociedad* y el *operador*
- La *baja demanda* de los transportes colectivos es compensada por una contribución de la sociedad que permite al operador transformarse en un *empresario*.

# Caída de la demanda

- Hasta los años 60, podía ser rentable la explotación de los transportes públicos en Francia
- La caída de la demanda derivada del crecimiento de la *motorización*, ha conducido a una reducción y luego a una supresión de servicios

# El impuesto de transporte

- Desde finales de los años 60 y en particular durante los años 70 las colectividades asumieron la tarea de relanzar el Transporte Público
- Esto fue posible gracias a la instauración del *impuesto para el transporte*, primero en París y luego en la provincia

# Los contratos de Gerencia

Durante este período, los contratos son principalmente contratos de *gerencia* (o gestión) en los cuales el operador se limita exclusivamente a la explotación a cuenta de la colectividad

# Los contratos de «riesgos y peligros»

- Este modelo permite una transferencia considerable de costos de parte de las Autoridades Organizadoras (AO) a los operadores
- El principio consiste en responsabilizar de nuevo a las empresas
- Los primeros contratos de *«riesgos y peligros»* aparecen hacia finales de los '70

# Roles respectivos

- El empresario es con una frecuencia cada vez mayor, *propietario* del material, por lo que debe equilibrar un presupuesto teniendo en cuenta todos los ingresos y todos los gastos
- No obstante, la colectividad sigue siendo quien decide sobre las *tarifas* y de la consistencia de los *servicios*

# Una elección política

- La elección de delegar un servicio de transporte urbano y el tipo de delegación es una *elección política* que se traduce en el contrato
- Se puede privilegiar:
  - el costo (productividad, mantenimiento...)
  - la tarifa (social, escolar, gratuita...)
  - el nivel del servicio (frecuencia, capacidad...)
  - la calidad (confort, confiabilidad, información...)
  - una *combinación* de esos elementos

# Principios de la delegación del servicio

- Las *tarifas* son siempre establecidas por la autoridad organizadora (no hay libertad de precio)
- Tendencia a inscribir en el presupuesto anual el monto del compromiso anual de la colectividad (sin sorpresas)
- Remuneraciones complementarias bajo la forma de incentivos («bonus/malus»)

# Riesgos: ingresos y costos

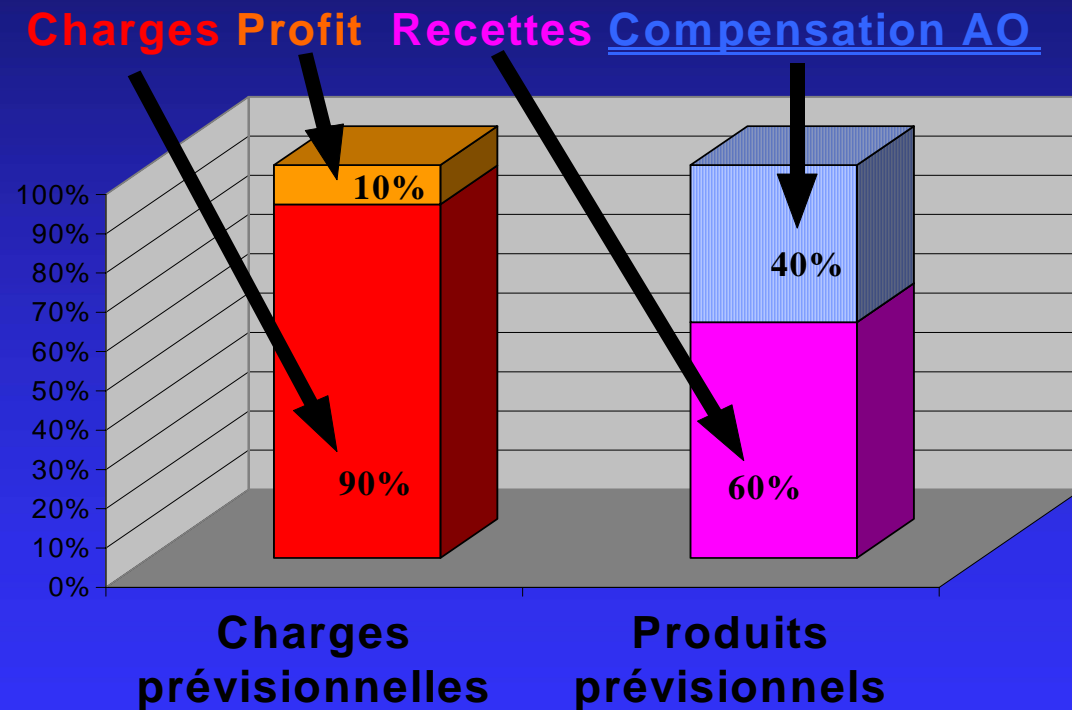
- El operador asume el riesgo sobre los *costos* de explotación y el riesgo sobre los *ingresos*
- Las insuficiencias tarifarias *previstas desde del principio*, son compensadas por la AO
- El *riesgo comercial* para el operador se deriva, en consecuencia, de las variaciones respecto a sus previsiones de ingresos y costos, no a las de las tarifas establecidas

# Presupuesto sin sorpresas

- La Autoridad Organizadora organiza cada vez más su presupuesto sin sorpresas (monto de **contribución fija preestablecida** en el convenio y actualizable)
- El contrato es el que más responsabiliza al operador

*(ver ilustración a continuación)*

# Compensación financiera



Costos Beneficios

Ingresos Contribución

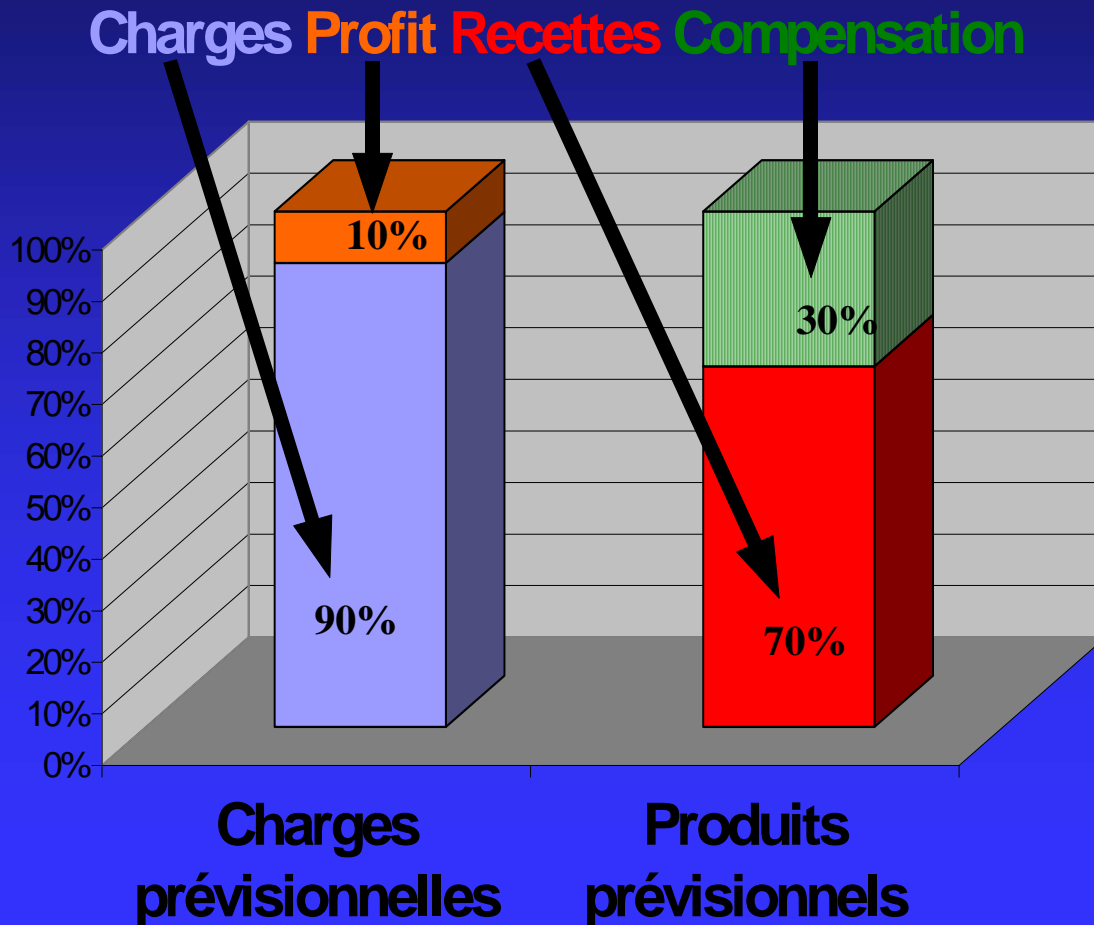
# Alternativa: Convenios de monto global (1)

- El operador asume la totalidad del riesgo sobre los *costos* de explotación. La AO asume la totalidad del *riesgo comercial* (*ver ilustración a continuación*)
- La AO garantiza un monto fijo (100)n al operador (forfait); éste sólo percibe ingresos hasta el límite o monto fijo preestablecido

# Convenios de monto global (2)

- Si los ingresos del operador son *inferiores* al valor global:
  - la Autoridad Organizadora cubre la diferencia entre los ingresos y el monto fijo (forfait) preestablecido
- Si los ingresos del operador son *superiores* al valor global:
  - la AO recibe la diferencia entre los ingresos y el monto fijo preestablecido

# Convenios con monto fijo – Esquema de principio



# El caso ferroviario: PPP

- Contratos de sociedades o concesiones
- Consorcios que incluyen ingeniería civil, fabricante de material rodante , operador y a veces un banco, un consultor
- 3 tipos: Infraestructura sola, Operaciones y mantenimiento solo y Infra + operaciones
- El contrato incluye cuatro fases capitales:
  - Precisar definición del objeto y la preparación de las condiciones de referencia
  - Plano y construcción de la infraestructura y el material rodante
  - Operación y mantenimiento
  - Comunicar a la autoridad publica

# Plano y construcción de la infraestructura y del material rodante y operaciones

- El plano y la construcción no pueden ser separados de la operación porque el saldo financiero del contrato solo puede ser estimado encima de la vida del sistema
- El éxito de la fase de operaciones del PPP es la parte crítica del contrato
- Depende de la evaluación adecuada del riesgo y del compartir
- Al final del contrato comunicar a la AO

# Papel del operario

- En el ferrocarril PPP, el papel del operario no puede ser subestimado durante la primera fase del proceso
- El operario puede evaluar los riesgos mejor que los otros socios
- Después de la fase de construcción, el operario se queda como el único socio en función (excepto cuando el fabricante del material rodante está involucrado en el mantenimiento)
- Cuando el operario no es asociado al plano y a la construcción, mayores conflictos pueden surgir con alta probabilidad de largas y difíciles discusiones que pueden convertirse en pleitos.

# Roles:

## La Autoridad Organizadora (AO)

- Fija las tarifas
- Decide el nivel de oferta
- Elige el tipo de delegación y establece las condiciones de las ofertas
- Elige el operador
- Compensa el déficit de explotación

# Roles:

## El Operador

- Administra el material y el personal
- Recibe el total de los ingresos, incluida la contribución de la AO
- Se hace cargo del mercadeo del servicio
- Propone criterios a la AO para asegurar la consistencia entre la oferta y los niveles tarifarios

# El caso de los países en desarrollo

- En los países en desarrollo la demanda es suficiente para que los ingresos cubran los costos
- Aún en los casos en que las tarifas se mantienen muy bajas por razones políticas, una contribución fija es igualmente necesaria
- Otro problema es la existencia, en una misma ciudad, de numerosos operadores
- El debate de hoy consiste proponer soluciones para establecer concesiones en los países de la región