

RENEGOCIACION DE CONTRATOS APP: Alzheimer, Cancer o una Gripe?

Jose Luis Guasch

**Ex Jefe del Equipo de Expertos de APP del Banco Mundial
y
Profesor de la Universidad de California, San Diego**

guaschjl@gmail.com

Tegucigalpa, Honduras

Junio 2014

Adjudicación del contrato de gestión: Gestión del Contrato

- Crítico y a menudo ignorado o tratados con ligereza o como valor residual
- ¿Por qué? Contrato a largo plazo 15-30 años
- Problemas , no pueden ser detalladas en el contrato
- Crea oportunidades de abuso
- Preparados: tratar de disuadir

- Matriz de riesgos críticos y asignación de los riesgos: santidad del contrato

Objetivo

- Las deseada y esperada ventajas de APP
- El contrato de APP es la clave junto con su integridad contractual y el centro de atención son las cláusulas fundamentales que son los factores determinantes de la probabilidad de obtener esos beneficios y evitar conflictos
- I) si estas cláusulas no estan bien escritas los beneficios se reducen y la incidencia de conflictos aumenta significativamente
- Ii) si la supervisión/debe puntualizarse y en el reglamento no se ha definido correctamente de nuevo los beneficios serán reducidos y los conflictos aumentan
- Iii)si los mecanismos de resolución de conflictos no son predecibles, lo suficientemente transparente, una vez más interés y beneficios se reducen

Incidencia de los Conflictos

- Muy alto
- En todos los niveles:
 - Basado en el contrato
 - Más allá del contrato: renegociación
- En cierta medida, los conflictos y las diferencias en la interpretación del contrato y son parte del negocio, como de costumbre, pero sólo basados en contrato y no son renegociación (contrato/riesgo adaptación)
- Sin embargo, la incidencia de ambos es una preocupación, sobre todo la de las renegociaciones, pero puede y debe evitarse

Los costos de los conflictos en los contratos

APP

- La tipología de costos asociados a las controversias, conflictos y renegociaciones son:
 - **Financieros** el tiempo y los recursos necesarios para abordar y resolver el conflicto
 - **Sociales y Políticos**: Dado que los conflictos tienden a ser muy visibles y tienen una gran cobertura de los medios de comunicación, conduce al desencanto de la ciudadanía, el modelo de PPP tiende a perder credibilidad y apoyo del público, y el gobierno puede verse debilitada
 - **Fiscales**: A menudo el resultado de la renegociación con un costo fiscal para el gobierno
 - **Económicos y Sociales**: Los usuarios tienden a ser afectados adversamente. por los resultados de los conflictos, particularmente de las renegociaciones (en términos de la reducción de acceso, precios más altos o más bajos y retrasos en la calidad de servicio)

- En promedio, esos gastos se cuantifican a **3-15% De la inversión**

- En promedio, el impacto y la incertidumbre de los resultados de la solución de los conflictos puede ser cuantificado a **Agregar 2-4 Porcentajes Puntos al coste de capital del proyecto**

La Prevalencia de Renegociación:

- Por definición, una renegociación de un PPP transacción implica un cambio en las condiciones contractuales originales y condiciones, a diferencia de un ajuste en los pagos (o aranceles) que tiene lugar en virtud de un mecanismo definido en el contrato
- Un número muy importante de infraestructuras se han renegociado las transacciones después de la celebración de los contratos se han firmado
- Estas renegociaciones se producen con frecuencia en un corto periodo de tiempo tras cierre financiero (o incluso antes)
- El problema es especialmente agudo en algunos sectores, en particular, el transporte y el abastecimiento de agua y saneamiento
- La mayoría de las renegociaciones son iniciadas por los operadores del sector privado, pero también hay ejemplos de gobierno pidió las renegociaciones de

¿Qué es una renegociación?

- *I) Principalmente un cambio de la matriz de riesgo asignación y/o condiciones del contrato (duración/plazo, inversiones, tarifas, los niveles de servicio, etc)*
- II) un cambio en el alcance del proyecto (pero incluso entonces, depende...)*
- Las cláusulas en el contrato que ofrecen una indemnización en caso de sucesos específicos *No son* renegociaciones, si suman a los costos del contrato, tienen (negativos) consecuencias fiscales, pero son parte del contrato
- Pero sí a menudo los conflictos vienen de dos fuentes: *En la causalidad del evento y en el nivel de compensación*
- **Renegociación, a menudo vinculada a ofertas temerarias/agresivas y demandas generalizadas**
 - **Ofertas temerarias, se lanzan con la intención de ganar la concesión/APP y, a continuación, renegociar mejores condiciones**
 - **Oferta temeraria se define cuando: $R = PQ - 0C - T - D < RK$**

¿POR QUÉ NOS PREOCUPA LA RENEGOCIACION?

- **ELIMINA EL EFECTO COMPETITIVO DE LA SUBASTA : cuestiona CREDIBILIDAD DE MODELO**
- **Renegociación SE LLEVA A CABO LEJOS DE LAS PRESIONES COMPETITIVAS EN EL PLANO BILATERAL DE GOBIERNO/OPERADOR privado**
- **LICITACIÓN PÚBLICA DISTORSIONADA**
- **DISMINUYE LAS VENTAJAS DE PPP/CONCESIÓN Y EL BIENESTAR DE LOS USUARIOS, generalmente TIENE IMPACTO FISCAL**
- **LO MÁS PROBABLE ES que GANADOR NO ES el MÁS EFICIENTE OPERADOR, SINO el mas CUALIFICADO EN renegociación**
- **MIENTRAS QUE ALGUNOS las renegociaciones SON EFICIENTES, muchos de ellas son OPORTUNISTAS Y DEBERÍAN SER DISUADIDAS**

Hay menos renegociaciones cuando los contratos iniciales fueron adjudicados a través de un proceso de negociaciones bilaterales, a diferencia de las licitaciones públicas, pero esto "no debe interpretarse como una aprobación del proceso bilateral"

Tipología de la renegociación

Iniciado por el Gobierno

- Oportunistas (políticamente)
- Cambio de prioridades

Iniciada por el usuario

- Oportunistas (rentas)
- Shock

Ambiguo

¿Cuáles son los resultados del proceso de renegociación.

- **En promedio, los términos del contrato mejoran para el operador y/o inversores**
- **la eficiencia se reduce**
- **Los usuarios son en promedio peor**
- **Impacto fiscal adverso, que incluye aumentos de Pasivos Directos y contingente**

Incidencia de Renegociacion de Contratos PPP en Infraestructura y Tiempo Promedio a la Renegociation 1988-2012 (datos actualizados)

	Porcentaje de Contratos Renegociados	Tiempo Promedio a la Renegociacion
Todos los Sectores	66%	1.0 anos
Electricidad	39 %	1.7 anos
Transporte	78%	0.9 anos
Agua y Saneamiento	87%	0.8 anos

Source: Guasch (2004) updated 2012

La prevalencia de la renegociación : Inicio de la Solicitud de Renegociación

	Both Government and Operator	Government	Operator
All sectors	13%	26%	61%
Water and Sanitation	10%	24%	66%
Transport	16%	27%	57%

Fuente: Guasch (2004), *Concesión y renegociar las concesiones de Infraestructuras hacerlo bien* -- Análisis de renegociar las concesiones en América Latina y el Caribe, mediados de la década de 1980 a 2010.

**Muy baja incidencia de Concesiones/APP
canceladas
1990-2012**

Infraestructura Mundial: Total proyectos APP de infraestructura	Cancelado	Porcentaje
4.185	145	3.5 %
	<i>Composición</i>	<i>Por sector</i>
	Carreteras de peaje	5,8 %
	Energía	1.9%
	Agua y saneamiento	3,5 %
	Telecom	0.3%

Fuente: Harris (2002) actualizado 2012

INDIA: La Experiencia Reciente

- Alrededor del año 2005, alto optimismo, no creían que renegociación era un tema para la India
- Hoy en día, 2014, con más de 300 APP otorgados 2014, el 70% de ellos han pedido renegociar los contratos, pidiendo mayor contribución del gobierno en el componente de fondo de brecha de viabilidad, incrementar tarifas y extender plazos

Common Outcomes of the Renegotiation Process

	Percentage of renegotiated concession contracts with that outcome
Delays on Investment Obligations Targets	69%
Acceleration of Investment Obligations	18%
Tariff Increases	62%
Tariff Decreases	19%
Increase in the number of cost components with automatic pass-through to tariff increases	59%
Extension of Concession Period	38%
Reduction of Investment Obligations	62%
Adjustment of canon-annual fee paid by operator to government	
Favorable to operator	31%
Unfavorable to operator	17%
Changes in the Asset-Capital Base	
Favorable to Operator	46%
Unfavorable to Operator	22%

Source: Guasch (2004)

Tipología de Asignación de Contrato y Efecto en Incidencia de Renegociación en Latin America y Caribe por Sector, mid-1980s–2000

Award process	Telecom	Energy	Transport	Water and sanitation	Total	Share of total (percent)
Competitive bidding	245	95	231	125	696	78 (46% renegotiated)
Direct adjudication (bilateral negotiation)	15	143	37	4	199	22 (8% renegotiated)
Total	260	238	268	129	895	100

Source: Guasch (2004)

....a vigilar,ejemplo curioso e ilustrativo, aun asi...

- **Peru: dos proyectos APP, exitosos?**
- **Curioso, hoy si (la memoria...falla... .), ayer no...**
- **IRSA SUR : un *contrato demasiado malo***
- **Aeropuerto de Lima: un *contrato demasiado bueno* (apuesta agresiva)**
- **Hoy se muestran como exitos, ayer como problematicos o fracasos**
- **La leccion? Hay razones y como evitarlo**

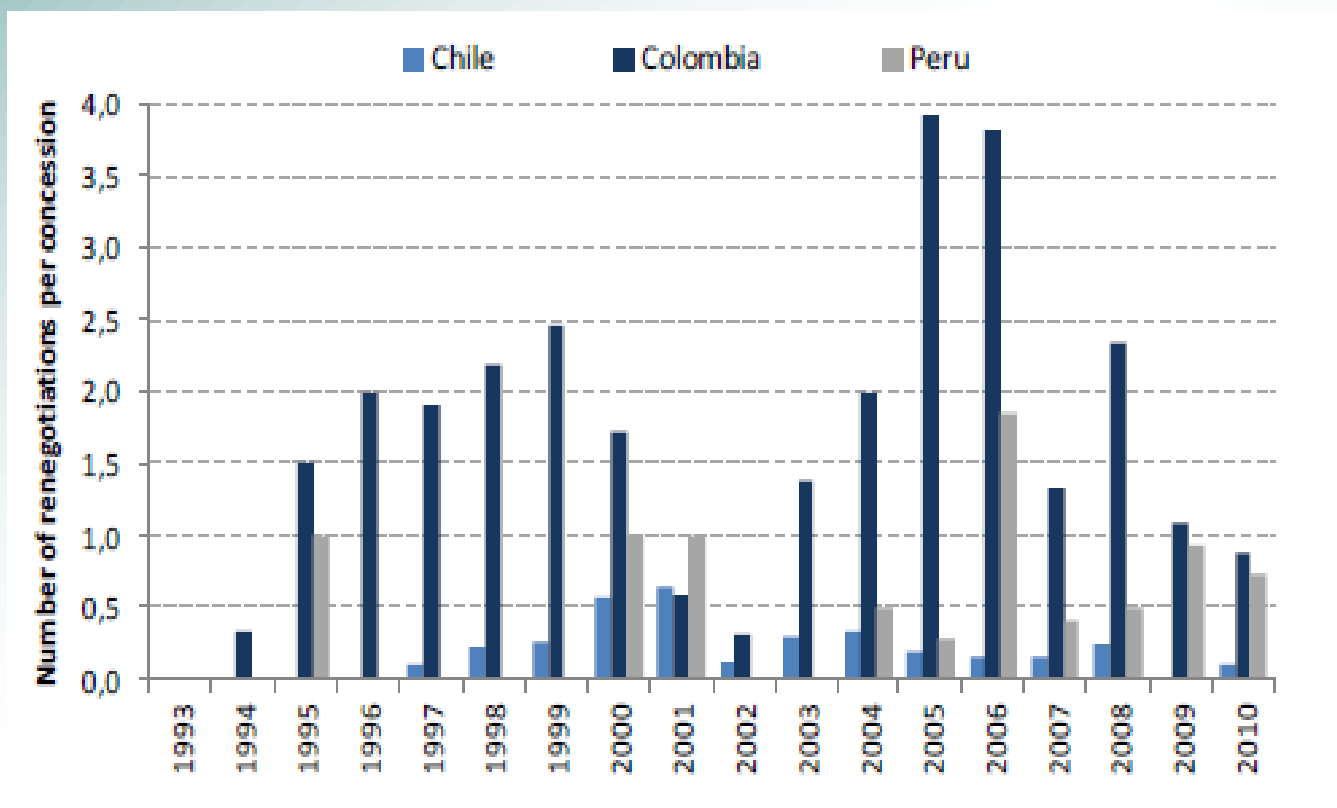
TRES PAÍSES EJEMPLO (Fuente Bitran et al 2013)

- **LAS renegociaciones EN CHILE, COLOMBIA Y PERÚ**

Resumen de la muestra, las estadísticas por país, 1993-2010

	Chile	Colombia	Peru
Total road concessions	21	25	15
Mean initial value of contract Constant USD Dec 2009, million	246	263	166
Mean initial term Years	25.2	16.7	22.1
Mean concession length Km	114	195	383
Mean concession years elapsed	12.5	9.0	4.6
Renegotiated road concessions	18	21	11
Total number of renegotiations	60	430	53
Mean number of renegotiations per concession ^a	3.3	20.5	4.8
Mean time of first renegotiation ^a Years	2.7	1.0	1.4
Mean fiscal cost of renegotiations ^a Constant USD Dec 2009, million	47.2	266.8	28.9
Mean fiscal costs/Initial value ^a Percentage	17.4	282.8	13.4
Mean added term ^a Years	0.9	6.3	0.8
Mean added length ^a Km	0	54.6	0
Number of renegotiations/ Concession years elapsed	0.2	1.9	0.9

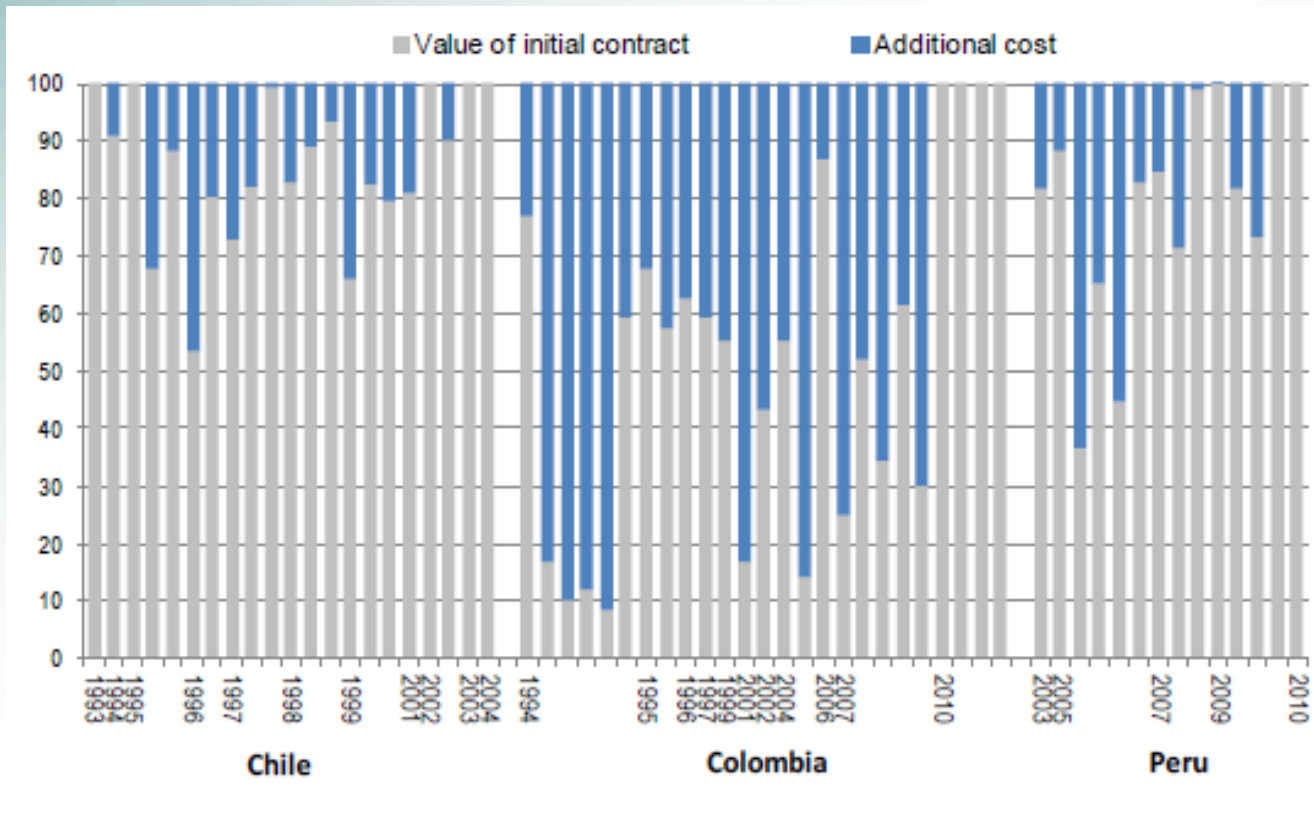
Número de renegociaciones por concesión por año en cada país



Características de los cambios de contrato, 1993-2010

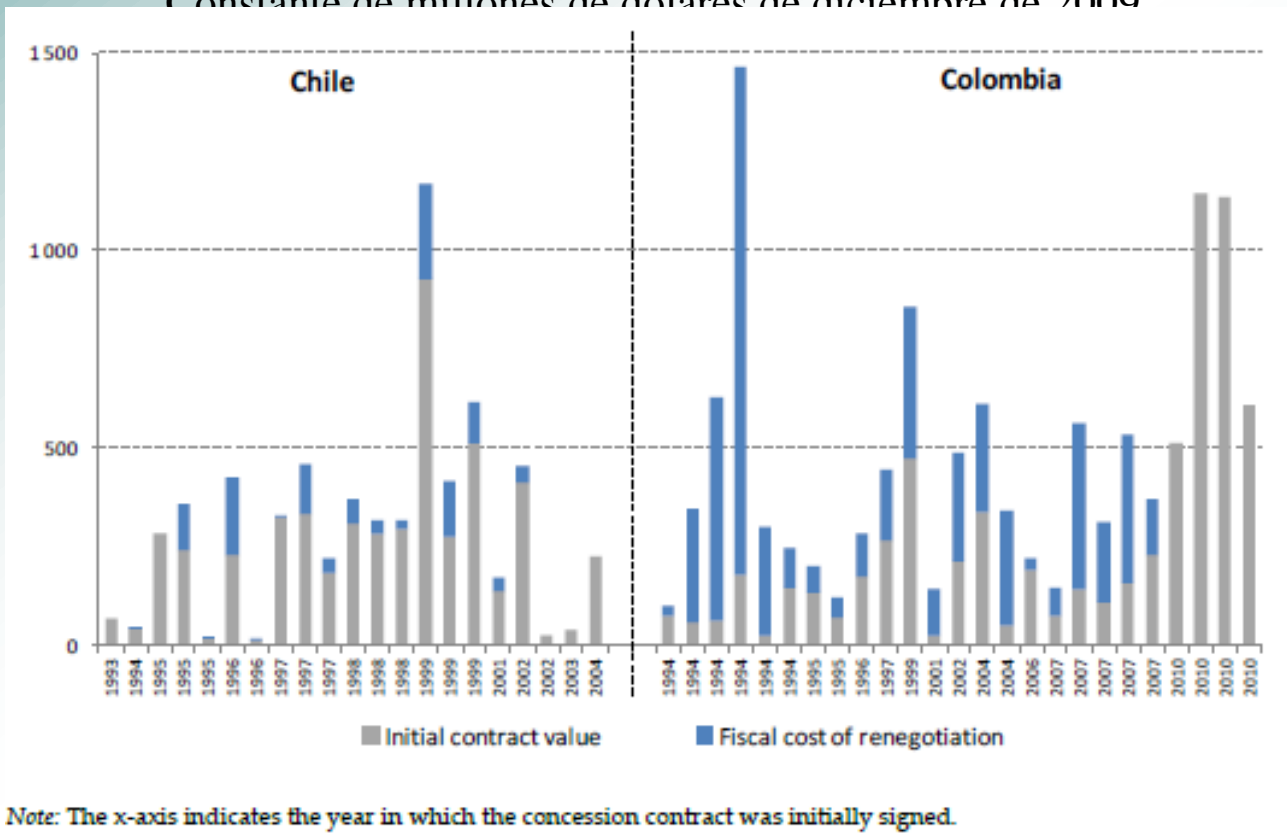
		Chile	Colombia	Peru
Total		60	403	44
How	Bilateral agreement	83%	98%	100%
	Arbitration	17%	2%	0%
	Government-led	84%	40%	64%
	Firm-led	12%	20%	23%
	Jointly-led	4%	40%	13%
When	During construction	53%	51%	62%
	After construction	47%	49%	38%
What for	Complementary works	69%	39%	17%
	Change conditions	22%	55%	83%
	Both	9%	1%	0%
	Add new stretches	0%	5%	0%
Paid when^a	Present fiscal transfer	66%	42%	14%
	Deferred fiscal funds	55%	6%	0%
	Other costs realised later	36%	28%	39%
	No cost	14%	24%	47%
Types of cost^b	Fiscal transfer	66%	48%	20%
	Increase concession term	12%	12%	14%
	Higher toll tariffs	24%	1%	0%
	Other types of payment	16%	0%	0%
	Without direct cost	15%	45%	77%

Costo adicional versus valor inicial del contrato (%)



Los costos fiscales de las renegociaciones en Chile y Colombia

Constante de millones de dólares de diciembre de 2009



Note: The x-axis indicates the year in which the concession contract was initially signed.

INDIA: La Experiencia Reciente

- Alrededor del año 2005, no se preveía la necesidad o preocupación de renegociaciones allí...
- Hoy en día, 2014, el 70% de APPs están solicitando la renegociación de los contratos.
- Se piden incrementos de donación del fondo de viabilidad, aumento de tarifas, demorar inversiones, extensión de plazo, revertir asignaciones de riesgo al Estado etc etc...

CAUSANTES GENERICAS

- Las renegociaciones puede tener muchas causas
- -En los mercados regulados, donde los precios No se puede ajustar, cambios en las circunstancias económicas que conducen con frecuencia a una solicitud de renegociación, bien por el operador o el gobierno
- -En ocasiones, las condiciones económicas se cambia de manera inesperada debido a las condiciones macroeconómicas más allá del control de las partes (por ejemplo las crisis financieras mundiales, las fluctuaciones de las divisas, etc.)
- -Más comúnmente, las demandas para la renegociación relacionada con contratos elaborados de manera deficiente y ofertas agresivas
- -Otra de las principales causas de la renegociación es comportamiento oportunista por parte de los gobiernos o los operadores:
 - Los gobiernos pueden decidir a ajustar sus tarifas, o actuar unilateralmente para capturar "beneficios extraordinarios" en votos electorales.
 - Los operadores pueden creer que las circunstancias les confieren una considerable influencia sobre el gobierno anfitrión en otorgarles beneficios adicionales a traves de la renegociacion

PRINCIPALES IMPULSORES DE LA renegociación (I)

- **Los ajustes de choques macroeconómicos**
- **Los cambios en los gobiernos o en las prioridades**
- **Asegurar las inversiones adicionales o proyectos sin pasar por diligencia debida**

- **Se aprovechan de la falta de compromiso creíble a no-renegociación**
- **Propuestas agresivas o y oportunista**
- **Abuso equilibrio financiero principio**
- **Causalidad y los niveles de remuneración de los previstos y acontecimientos imprevistos**
- **Aprovechar oportunidades de capital político**
- **Las oportunidades de corrupción percibida**
- **Miedo a la corrupción no facilita disuadir a las apuestas agresivos/descalificación de ofertas oportunistas**

Principales impulsores de la renegociación (ii)

- **Contrato ambigüedades**
- **Mal redactado las cláusulas de los contratos**
- **Falta de compromiso creíble de no renegociar: el aumento de la capacidad del Gobierno para asumir los costos políticos de enfrentarse a Frivolous (Contractualmente infundadas) las peticiones de los operadores privados**
- **Las expectativas racionales de los agentes económicos que se pueden conceder las peticiones**
- **Regulación deficiente y la falta de contabilidad reguladora**
- **Ciclo Político (elecciones)**
- **Regulación débil -un filtro**
- **Mal alineado Institucionalidad Y jurisdicciones de las decisiones**
- **Falta de marco transparente y procesos**

Problemas típicos que conducen a las controversias

- **Mal planteada matriz de riesgo y la asignación de los riesgos**
- **Adquisición de tierra y/o derecho de vía y temas relacionados**
- **Los costos de construcción y riesgos**
- **Acontecimientos imprevistos, causalidad asignación de causa y los niveles de compensación**
- **Los eventos con derecho de indemnización**
- **Los niveles de inversiones vía empresas relacionadas**
- **Los niveles de las tarifas/precios, ajustes y la estructura**
- **Interpretación de las cláusulas de equilibrio financiero**
- **Diseño**
- **Calidad**
- **Cambios en el ámbito del proyecto**
- **Los niveles de tráfico/Demanda**
- **Los niveles beneficios y la simetría (falta de)**

A Tener en Cuenta para la Renegociación

- **Directrices en el contrato**
- **Pero Crítico Punto: respetando las *Santidad de la Contrato de integridad contractual*: Comprometerse a no renegociación más allá de lo permitido en el contrato: por lo general, no realizada por Los Gobiernos**
- **Todos bajo el principio de no transferir las rentas adicionales: cero valor actual de los beneficios (ajustado para la compensación adecuada del coste del capital)**
- **Acordaron revisar de tiempo determinado**

Reducción de los conflictos y la renegociación: Principios Basicos

- ***Principio de la inviolabilidad de la oferta contractual :***
- Cuando se enfrentan a peticiones de renegociación, el carácter sagrado de la oferta contrato debe ser respetado.
- El operador debe ser responsable de su oferta.
- La ecuación económico-financiera de la oferta ganadora debería ser siempre el punto de referencia, y el equilibrio financiero de la oferta debe ser restaurada en el caso de la renegociación o ajuste, con un impacto de cero valor actual neto de los beneficios y riesgos sin cambiar la matriz de asignación.
- Renegociación no debe ser utilizado para corregir los errores en las bases de licitación o excesivamente arriesgadas o ofertas agresivas. Esta es otra razón para la superioridad y la conveniencia de los pagos de transferencia de los aranceles mínimos como criterios de adjudicación de concesiones.

Substancia-Estructura de Proyectos y Contratos

Mejores Practicas en el Diseno de Contrato

- Critico: uso de contratos (clausulas) modelo
- Objetivo del Contrato: Transparencia (reducir ambigüedades), Eficiencia, Asignacion de riesgos y reducir conflictos
- Fuentes tipicas de conflictos:
 - **Interpretacion del contrato**
 - **Incumplimiento de clausulas contractuales**
 - **Estudios de Viabilidad (estimaciones super optimistas)**
 - **Clausulas clave: razon de conflictos**
 - **Causantes de ajuste de contratos; asignacion de riesgos ambiguas/abiertas: ie eventos no predecibles, causa sobreviniente**
 - **Malentendido y abusado equilibrio financiero**
 - **Medicion y metodologia de variables economico/financieras**
 - **Evaluacion de inversiones**
 - **Compatiendo riesgos y beneficios**
- Resolucion de conflictos

Clausulas Clave en Contratos APP-Prioridad I

- **Clausula de Equilibrio Financiero**
- **Apuestas Agresivas**
- **Clausula de Eventos Imprevistos**
- **Clausulas de Asignacion de Riesgos (Matriz de Riesgos)**
- **Clausula de Contratos Complementarios**
- **Clausula de Compensaciones por Acciones del Gobierno no incluidas en el contrato que afectan los flujos financieros del Concesionario**
- **Clausulas sobre ganancias/utilidades extraordinarias**
- **Clausula sobre renegociacion de contrato**
- **Clausulas de Acceso a Facilidades Esenciales**

Clausulas Clave en Contratos APP-Prioridad II

- **Clausula en relacion a acceso y uso de tierra**
- **Clausulas de Costos Aceptados y Precios de Transferencia**
- **Clausula de Contabilidad Regulatoria**
- **Clausula sobre determinacion del factor X y su aplicacion a la canasta de precios**
- **Clausula de Valorizacion de Activos y de Inversiones**
- **Clausulas sobre determinacion del Costo de Capital**
- **Clausula sobre Apelacion de Decisiones Regulatorias**
- **Clausula sobre indicadores de desempeno-nivel de servicio**

Clausulas Clave en Contratos APP-Prioridad III

- **Clausula de Proceso de Apertura de Ofertas en Licitacion o Concurso Publico, adjudicacion del Contrato/Proyecto APP**
- **Clausula de Participacion Accionaria**
- **Clausula de step-in rights**
- **Clausula de estimacion de demanda**
- **Clausula de estructura de pagos del Fondo de Viabilidad-subsidio**
- **Bonos de Desempeno**
- **Arbitraje “Profesional” con pool de expertos y basado en Ley y no en equidad**

EJEMPLOS: Mal Uso de clausula contractual de Equilibrio Financiero

- Muchos proyectos del APP tienen una clausula relativamente abierta en el contrato, sobre mantener el equilibrio financiero a través de la vida de los proyectos APP. Que dieron lugar a una distorsión en la distribuciones de riesgo, reducción de las prestaciones de gobierno y los usuarios, y la alta incidencia de los conflictos.
- Muy a menudo los contratos de concesión o los marcos reglamentarios, ordinaria o extraordinaria en revisiones de tarifas, estado o hacer referencia al principio de variables de ajuste para asegurar el equilibrio financiero de la concesión, por lo general, en una visión de futuro. Si bien, en principio, esto es adecuado, y en consonancia con el espíritu del proyecto a tiempo zero, mas alla de eso su deseabilidad es cuestionable, dada una clara asignacion de riesgos.
- Amplia y general declaracion de equilibrio financierao sin puntos de referencia es indeseable y a menudo han sido el origen de los conflictos y la ineficiencia. Este tipo de cláusulas no deben garantizar el equilibrio financiero sin hacer referencia al reparto y asignacion de riesgos, operación eficiente y preservar la santidad de la oferta.
- *Solucion:* eliminar esa clausula en contrato y usar referencia en la matriz de asinacion de riesgos
- .

Cláusula de Contrato acontecimientos imprevistos

- La cláusula contractual, en la mayoría de los contratos PPP ha sido la fuente de innumerables conflictos, donde la lucha y la discusión es sobre si el suceso es, en efecto imprevisto o podría y debería haber esperado y, por tanto, y se asignan correctamente en la asignación del riesgo matriz. Prácticamente todos los países ha enfrentado este problema en sus contratos de CPP. Y, a continuación, la cuestión de la remuneración adecuada
- **Solución:** La mejor respuesta práctica es reducir el alcance de tal cláusula, en el que se enumeran explícitamente los posibles "imprevistos" y le asigna correctamente los riesgos para las partes implicadas. Esto no es complicado de hacerlo en el día de hoy, dado que no existe la experiencia de miles de (sector) proyectos del PPP, y hay una lista de los llamados "imprevisto" que han tenido lugar en los contratos PPP. A continuación, la cláusula sería aplicable únicamente a los residuales, es probable que sea insignificante. Dado que los riesgos serían asignados, adecuada para esos eventos a las partes interesadas que invalidarían la controversias sobre la naturaleza del evento y que debería asumir los riesgos.

Los contratos complementarios

- Alta incidencia de los contratos complementarios a la original, directamente o mediante la renegociación. Casos típicos han sido Chile, donde los contratos complementarios representaron más del 30% de la inversión original, o Colombia, donde la figura fue superior al 150 %. Otros países Perú, Corea, Sudáfrica y Brasil. El problema con los contratos complementarios es que suelen pasar por alto la asignación de presupuesto-proceso de escrutinio y se han llevado a cabo con poca transparencia, de modo bilateral de operador privado y el gobierno, no ha sido divulgado, y con dudosa metodología para asignar una indemnización.
- **Soluciones:** Fijación de un límite máximo para la adjudicación de trabajos adicionales o las inversiones en el proyecto, alrededor del 10-15% de la inversión original para adjudicación directa. Si las inversiones adicionales por encima de ese límite máximo son una nueva subasta abierta para que el trabajo se ha puesto en marcha. También que los resultados del acuerdo directo cuando se realiza a través adjudicación, deben hacerse públicos. Y que la metodología para la indemnización a la empresa privada para la obra original se describe en el contrato, con el principio de cero valor actual neto de prestaciones originales.

Cuestión de la tenencia de la Tierra y las expropiaciones

- La expropiación, la valoración y la asignación de y para el proyecto en una oportuna, han sido un problema común de los proyectos de PPP (carreteras, aeropuertos, ferrocarriles y puertos). Que ha dado lugar a largas demoras y a veces conflictos cancelación del proyecto
- **Soluciones:** Ha sido fundamental para aclarar y mejorar la metodología de evaluación de tierras (en su mayoría por Ley de Obra Pública, Ley de Adquisiciones); con el fin de proporcionar más eficiente desarrollo de los proyectos, debe existir una ley de plantillas de procedimiento más sencillo para adquirir los terrenos y derechos de paso, que a menudo constituyen una parte esencial de los proyectos de infraestructuras de transporte.
- Determinación de la indemnización en caso de expropiación, el éxito norma ha ido eliminando el uso tradicional de gobierno valoraciones en favor de los bancos comerciales, que podrán tomar en cuenta (i) El aumento en el valor de los terrenos una vez se haya completado el proyecto, y (ii) los derechos e intereses de terceros, tales como ocupantes y arrendatarios. Por otra parte, debe proporcionar para la adquisición de una propiedad, todo explotación donde sólo una parte es necesaria, pero en el área restante sería de poca o ninguna utilidad para el propietario. La normativa también debería establecer procedimientos simplificados para la expropiación y se requiere que las negociaciones con los propietarios se objeto de reglamentación específica.
- Respecto de la forma de facilitar de manera correcta de adquisición (en su mayoría a través de una ley de expropiación), se debe hacer transparente el proceso de expropiación y mucho más simplificados y más rápido

Bonos de desempeño

- Una serie de proyectos del PPP tiene un valor relativamente bajo de fianzas de cumplimiento de contrato, lo que resulta en un aumento de los operadores privados de renegociación de los contratos y una mayor incidencia de Miscompliance Con las cláusulas contractuales.
- **Solución:** La fianza de cumplimiento debe ser lo suficientemente alto para inducir los incentivos para el cumplimiento. Los niveles adecuados en el rango de 5 a 10% del valor de la inversión total del proyecto , o por encima del 20% de los ingresos brutos anuales, de las operaciones.

Implementacion-guiada por el contrato o/y la ley: Instrumentos Operativos PPP y Regulatorias

- Recursos Humanos: perfiles y capacidad
- Herramientas Regulatorias
 - Contabilidad Regulatoria
 - Informacion requerida y formato
 - Modelos Financieros y de Costos
 - Costo de capital
 - Benchmarking
 - Metodologia de Ajuste de Tarifas
 - Pautas Base de Costos
 - Indicadores

Contabilidad reguladora: Deficiencias

Adjusted Results for Electricity Distribution Businesses (Year Ending March 1992)

	As Stated			As Remodeled		
	Average CCA Capital Employed	CCA Operating Profit	CCA Rate of Return	Average CCA Capital Employed	CCA Operating Profit	CCA Rate of Return
	(£ million)	(£ million)	(percent)	(£ million)	(£ million)	(percent)
Eastern	1,316.2	120.4	9.1%	718.4	155.3	21.6%
EME	998.0	107.2	10.7%	628.6	128.4	20.4%
London	1,060.4	111.0	10.5%	541.8	96.7	27.0%
MANWEB	671.0	77.8	11.6%	358.3	96.7	27.0%
Midlands	1,021.7	94.7	9.3%	542.0	121.6	22.4%
Northern	617.9	59.1	9.6%	313.9	80.8	25.7%
NORWEB	890.7	81.4	9.1%	468.6	95.1	20.3%
SEEBOARD	702.0	49.9	7.1%	244.0	89.2	36.3%
Southern	1,035.7	121.3	11.7%	660.5	143.1	21.7%
South Wales	467.4	43.4	9.3%	261.6	59.5	22.7%
SWEB	743.2	60.5	8.1%	346.6	84.1	24.3%
Yorkshire	915.7	89.4	9.8%	531.0	112.9	21.3%
TOTALS	10,439.9	1,016.1	9.7%	5,615.4	1,306.2	23.3%

Source: Carey, Cave, Duncan, Houston, Langford 1994.

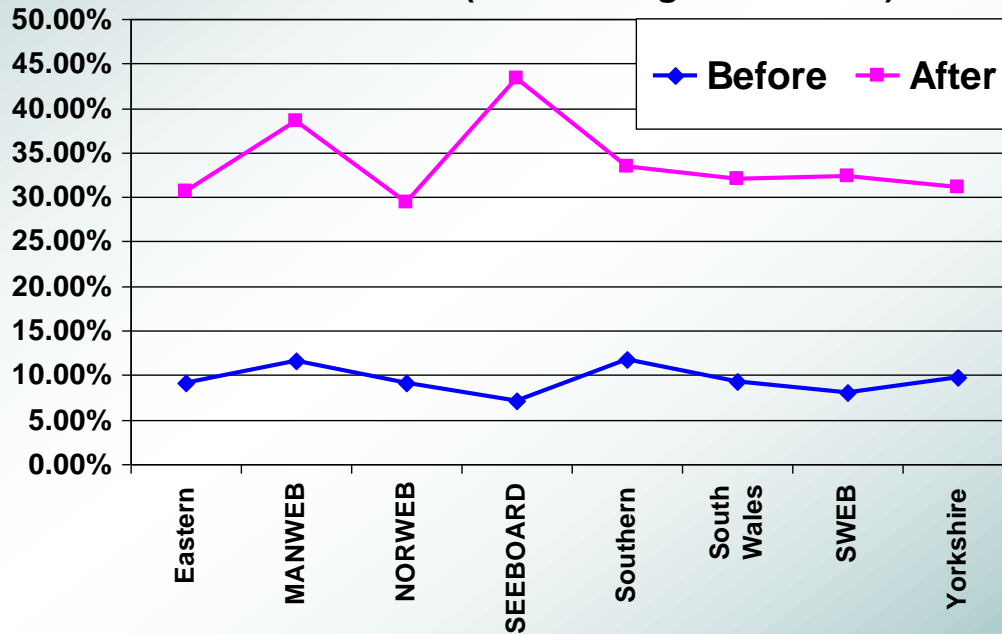
Contabilidad reguladora: Deficiencias

Adjusted Results for Water Services Companies (Year Ending March 1992)

	As stated			As Remodeled		
	Average CCA Capital Employed	CCA Operating Profit	CCA Rate of Return	Average CCA Capital Employed	CCA Operating Profit	CCA Rate of Return
	(£ million)	(£ million)	(percent)	(£ million)	(£ million)	(percent)
Anglian	10,531.3	164.9	1.6%	907.5	192.1	21.2%
Northumbria	3,252.9	27.5	0.8%	89.0	39.0	43.5%
North West	18,860.0	206.6	1.1%	1,094.9	224.0	20.5%
Severn Trent	19,847.7	168.9	0.9%	1,053.3	232.2	22.0%
Southern	9,528.8	43.6	0.5%	469.1	68.6	14.6%
South West	3,629.4	59.2	1.6%	479.9	65.9	13.7%
Thames	34,267.7	194.7	0.6%	1,513.0	216.0	14.3%
Welsh	7,396.2	102.3	1.4%	429.4	126.7	29.5%
Wessex	5,242.0	44.1	0.8%	334.0	56.6	17.0%
Yorkshire	11,875.8	97.1	0.8%	958.8	117.2	12.2%
TOTALS	124,431.8	1,108.9	0.9%	7,329.4	1,338.3	18.3%

Source: Carey, Cave, Duncan, Houston, Langford 1994.

Tasa de retorno a la inversion privada calculada antes y despues del la revision quinquenal, una vez aplicada la Contabilidad Regulatoria para PPP en el sector electrico (Year ending March 1992)



Medidas necesarias para prevenir y disuadir las renegociaciones I

- Aumentar los costos políticos de aceptar las renegociaciones demandas
- Establecer una reputación cancelar concesiones cuando corresponda
- Jurisdicción sobre la decisión de renegociar
- Derecho a rechazar apuestas agresivas/temerarias
- Panel de Expertos para evaluar: i) apuestas agresivas, ii) renegociaciones, ii) conflictos
- Matriz de riesgos detallada con identificación de riesgos detallada y asignación-estableciendo que modificación del contrato no debe alterar la asignación de riesgos

Medidas Necesarias para Prevenir y Disuadir las Renegociaciones II

- *Una correcta redacción de cláusulas contractuales clave*
- *Directrices para los niveles de compensación*
- *Marco transparente resolución de conflictos*
- *Matriz de riesgos detallada identificación y asignación*
- *Transparencia Framework-Use de Web, publicar las decisiones y argumentos*
- *Adecuados (que muerdan) bonos de desempeño: al menos 15% de la inversion*
- *Selección de factores (tales como criterios de adjudicación)-Más costoso salir*
- *Establecer que si hay modificación el valor presente neto de las modificaciones debe ser zero*
-

Medidas III

- Cláusula acerca de cualquier modificación del contrato no debe cambiar retorno esperado.
- Contrato debe estipular enfoque a las renegociaciones.
- Compromiso creíble de no renegociación más allá de las cláusulas de los contratos.
- Un período de congelación de renegociación, cinco años o más;
- Las sanciones contra las demandas frívolas de solicitar el pago de sumas considerables para acompañar a demanda que se pierde si se le niega y considerado frívolo;
- Jurisdicción de las decisiones y el Panel de expertos para el asesoramiento en la evaluación de los casos de demanda solicitada.
- Transparencia del proceso Y el resultado
- En la medida que sea factible utilizar como criterios de adjudicación (para algunos sectores) el menor valor presente de los ingresos, ya que es bastante robusto a peticiones de renegociación (extendiéndose el plazo automáticamente si las condiciones económicas se vuelven adversas)
- Financiamiento Contingente a través del tiempo y no al inicio (viability gap financiamiento)
- Un comité interministerial liderado por el Ministerio de Finanzas con jurisdicción sobre la decisión de renegociar