

**PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA INTEGRAL DE LA  
PROVINCIA DE MENDOZA**

(AR-0209)

**RESUMEN EJECUTIVO**

**PRESTATARIO:** La Provincia de Mendoza

**GARANTE:** La Nación Argentina

**ORGANISMO  
EJECUTOR:** La Secretaría General de la Gobernación, con la participación de ministerios y del Poder Judicial y la Legislatura Provincial.

**MONTO Y FUENTE:**

BID:	US\$80 millones (CO)
Aporte local:	<u>US\$80 millones</u>
Total:	US\$160 millones

**PLAZOS Y  
CONDICIONES  
FINANCIERAS:**

Plazo de amortización:	20 años
Período de ejecución:	3 años
Tipo de interés:	variable
Inspección y vigilancia:	1%
Comisión de crédito:	0,75% sobre el saldo no desembolsado
Moneda:	US dólares

**OBJETIVOS:** Los objetivos del programa son: (i) lograr la solvencia fiscal de mediano y largo plazo de la Provincia mediante un conjunto de reformas estructurales y medidas tendientes a obtener un equilibrio permanente de los ingresos y gastos públicos; (ii) apoyar una amplia modernización del sector público provincial en los tres poderes del Estado, que incluye la protección de los grupos más vulnerables de la población durante el proceso de reforma.

**DESCRIPCION:** El Programa consiste en los siguientes componentes: (1) solvencia fiscal (sin costo para el programa), (2) privatizaciones (US\$7,5 millones) y (3) modernización de áreas prioritarias de los tres poderes del Estado (US\$141,6 millones).

1. **Solvencia fiscal:** se basa en medidas de política fiscal con acciones en materia de ingresos y gastos y con normas que tienden al fortalecimiento de las finanzas públicas a largo plazo.

Para lograr el equilibrio en las cuentas fiscales a mediano y largo plazo se aplicarán: (i) una política presupuestaria en la que se proyectan resultados superavitarios a partir de 1998; (ii) una norma legal que institucionalice el principio de presupuesto equilibrado, con el propósito de asegurar la perdurabilidad de la solvencia fiscal; y (iii) un Fondo de Estabilización (FEF) para cubrir la caída de recursos que típicamente se produce durante recesiones.

**2. Privatizaciones:** incluye la privatización de tres empresas en los sectores de agua, energía y transporte urbano.

**3. Modernización del Estado:** incluye reformas y fortalecimiento institucional de áreas prioritarias de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

**MODALIDAD DE  
EJECUCION:**

El programa propuesto apoyará reformas en los tres poderes del sector público provincial para lo cual su ejecución incluye una serie de acciones y resultados de diferente naturaleza. Por una parte, están los objetivos y metas específicas, presentados por el Gobierno a través de la Carta de Entendimiento (Anexo II-1), que presenta un completo detalle de las políticas de reforma que lleva adelante y de las medidas a implementar en aspectos fundamentales, incluyendo aquellos para los que ha solicitado apoyo al Banco. En segundo lugar, se han acordado con el Gobierno ciertas metas concretas vinculadas a diferentes componentes del programa, cuyo alcance servirá para identificar los niveles sucesivos de elegibilidad para los desembolsos del préstamo (ver párrafos 3.14 a 3.16). Por último, se han definido metas de carácter fiscal vinculadas al objetivo de solvencia del sector público (Anexo III-2, Apéndice 1), considerado eje fundamental de la operación. La ejecución de este programa requiere del cumplimiento simultáneo y armónico de estos tres elementos. Consecuentemente, el desembolso de los recursos se efectuará acompañando en el tiempo el alcance de los objetivos y metas referidos en este párrafo. De esta manera se podrá disponer oportunamente de recursos para financiar reformas, como en el caso de las privatizaciones y tercerizaciones, y para atender un conjunto de actividades de inversión (particularmente en salud) y de asistencia técnica.

**CLASIFICACION  
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente (CMA) en la reunión del 7 de mayo de 1996 clasificó esta operación en la Categoría II. La Ficha Ambiental fue enviada al PIC el 3 de febrero de 1997.

**BENEFICIOS:**

Se espera con el Programa contribuir a lograr: (i) un mayor grado de solvencia fiscal y la adopción de medidas que consoliden estos resultados de forma duradera; (ii) mayor disponibilidad y calidad de bienes y servicios públicos ofrecidos a la comunidad; (iii) mayor eficiencia en la asignación del gasto público en general y, en particular, en el gasto social; (iv) protección de los grupos vulnerables para garantizar las prestaciones de servicios básicos de salud y desarrollo social al largo de la ejecución del programa, mediante estrategias de focalización; y (v) mayor eficacia en la prestación de servicios, más racionalidad de procedimientos y mejor administración de los poderes legislativo y judicial.

La sostenibilidad fiscal de mediano y largo plazo, a su vez, es imprescindible para permitir a la Provincia afrontar la deuda generada por esta operación de financiamiento y fortalecerá las condiciones de la Provincia como sujeto de crédito en los mercados de capital.

**RIESGOS:**

Uno de los riesgos del Programa es la resistencia al cambio, que tratará de subsanarse, entre otros, mediante jornadas y seminarios de concientización para autoridades políticas y cuadros medios del Poder Ejecutivo, legisladores y jueces, y mayor comunicación al público. Otros riesgos son: que se deteriore el marco económico nacional y, como consecuencia, se afecten los recursos fiscales contrarrestando las mejoras que se produzcan a nivel provincial; y que la nueva Ley de coparticipación federal de impuestos, o en su defecto un nuevo Pacto Fiscal que reemplace al actual, reduzca los recursos coparticipables para la Provincia, poniendo en peligro el cumplimiento de las metas fiscales. La racionalización de la función tributaria propuesta en el Programa deberá reducir la evasión y ampliar la base de los contribuyentes, atenuando el efecto del riesgo antes enunciado. Con la creación del FEF, además, se contribuirá a reducir las fuertes fluctuaciones cíclicas, eliminando la necesidad de ajustes drásticos en períodos de crisis financiera.

**EXCEPCIONES A  
POLITICAS DEL  
BANCO:**

La Nación Argentina será el garante del préstamo; sin embargo, la Nación sólo garantizará el pago del préstamo, incluidos los intereses y las comisiones,

pero no el aporte local ni las obligaciones que no sean de la competencia del gobierno federal.

El programa prevé la utilización de los procedimientos del Banco en materia de licitaciones y contratación de consultores. Sin embargo, para agilizar la ejecución del programa y facilitar la efectiva labor de supervisión del Banco, se propone un cambio en los procedimientos de revisión del proceso de selección y contratación de servicios de consultoría, al permitirse la revisión de ese proceso a posteriori, por muestreo, en los casos de contratación de consultores individuales por cuantía inferior a US\$50.000 y de firmas consultoras por cuantía inferior a US\$100.000 (párrafo 3.28 y siguientes).

**ADQUISICION DE  
BIENES Y  
SERVICIOS:**

Los montos a partir de los cuales las adquisiciones se efectuarán mediante licitación pública internacional, en este proyecto, son: US\$5 millones para obras y US\$350.000 para bienes.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAIS  
Y EN EL SECTOR:**

En apoyo a las prioridades establecidas por el gobierno nacional y atendiendo a los lineamientos de la Octava Reposición de Recursos, la acción del Banco se concentrará en las siguientes áreas básicas: (i) profundizar y consolidar la modernización del Estado realizada a nivel central y extenderla a los gobiernos provinciales y municipales; (ii) reducir la pobreza y elevar la calidad de vida de la población con acciones dirigidas a proveer fuentes de empleo productivo, y a aumentar la calidad y cobertura de los programas sociales; y (iii) elevar la productividad y la competitividad para aumentar las exportaciones.

El programa propuesto atendería a los dos primeros objetivos mencionados y responde al mandato de la Octava Reposición, que recomienda ... "apoyo a las reformas del sector público (impuestos, políticas presupuestarias y fortalecimiento institucional) y apoyo a gobiernos estatales, provinciales o departamentales..." (AB-1704, párrafo 2.52) y "...ampliar la capacidad del Banco para canalizar beneficios adicionales hacia los grupos de bajos ingresos..."(AB-1704, párrafo 3.23).

**IMPACTO EN  
SECTORES DE  
BAJOS INGRESOS:**

El Programa se define como una operación de modernización del Estado que tiene como resultado un impacto en la provisión y financiamiento de los servicios públicos, en especial los de carácter social. Cerca de dos tercios del costo total del programa se destinará a reformas y actividades del

sector salud y desarrollo social que beneficiarían a grupos de bajos ingresos, incluyendo a familias con necesidades básicas no satisfechas que no tienen cobertura de salud de obras sociales ni medicina pré-paga, así como menores y ancianos en las familias de bajos ingresos.

No obstante lo arriba indicado, el programa no se clasifica como inversión relacionada con la pobreza, de conformidad con los criterios establecidos en el documento de la Octava Reposición.

**PARTICIPACION  
DE LA MUJER:**

El Programa propuesto no contempla acciones que puedan discriminar la participación por género. El componente de Reestructuración del Sector Salud prevé la mejoría de las condiciones de salud materno infantil, con impactos positivos sobre las condiciones de salud de la mujer.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Como condiciones para el primer desembolso se deberá presentar evidencia de la constitución adecuada de la unidad ejecutora del Programa, y de las coordinaciones de área (párrafo 3.8) y las condiciones enumeradas en los párrafos 3.13 y 3.14.

Antes del desembolso de los recursos para la ejecución de los subprogramas del Poder Judicial y de la Legislatura Provincial deberá demostrarse la celebración del convenio de participación correspondiente.

Antes de la apertura de licitaciones, de la adquisición de bienes o de la contratación de servicios de consultoría, o de actividades que generen obligaciones a cargo de entes u organismos con personería jurídica distinta de la del prestatario, el Organismo Ejecutor deberá celebrar un convenio para la participación de la institución beneficiaria (párrafo 3.06).

En el contrato se pactarían, además, el compromiso del Prestatario de implementar las recomendaciones derivadas de los estudios financiados por el Programa (párrafo 3.18), cumplir la Carta de Entendimiento (párrafo 3.12), las condiciones para la elegibilidad de desembolsos (párrafos 3.13 a 3.16), la cuantía de los anticipos hasta por el 20% del valor del financiamiento (párrafo 3.11), el reconocimiento de gastos hasta US\$1.200.000 como financiamiento retroactivo (párrafo 3.31).

Igualmente, se pactarían condiciones suficientes para asegurar el seguimiento y la evaluación adecuados del

programa (párrafos 3.22 al 3.25), la presentación de estados financieros (párrafo 3.40) y la utilización de los procedimientos del Banco para la adquisición de bienes y servicios y la contratación de servicios de consultoría (párrafos 3.26 y 3.27).

El ejecutor sería el responsable del cumplimiento, a satisfacción del Banco, de las condiciones acordadas como requisito para la autorización de los desembolsos del programa. El Banco evaluará, para cada nivel de elegibilidad, el grado de alcance de los compromisos de política referidos en la Carta de Entendimiento, el cumplimiento de las condiciones señaladas en los párrafos 3.14 a 3.16, según corresponda, y las cuentas fiscales al último trimestre para el cual existan cifras disponibles. En este último aspecto se verificará que los coeficientes de endeudamiento y de gasto se mantengan dentro de la tendencia señalada para las metas del cuadro II-1 (párrafo 2.08). El Banco podrá interrumpir la liberación de los desembolsos en cualquier momento si se observa un deterioro en los coeficientes mencionados. (párrafo 3.13).

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Ajuste y reforma del sector público nacional y provincial

- 1.1 Desde el comienzo de la convertibilidad, a principios de 1991, Argentina ha venido realizando importantes esfuerzos de ajuste fiscal. Las provincias, sin embargo, no han acompañado este ajuste del gobierno nacional, o al menos no lo han hecho en la misma medida. El déficit de las provincias, tomadas en su conjunto, pasó del 1,7% del PIB en 1990 a 0,4% en 1992, pero luego volvió a aumentar, llegando en 1995 a 1,4% del PIB. Si bien la situación fiscal ha evolucionado de manera diferente en las distintas provincias, varias jurisdicciones subnacionales han incurrido en déficit elevados que obligaron posteriormente a políticas de ajuste tendientes a revertir los efectos más nocivos. En ocasiones, los desbordes fiscales de las provincias han tenido costos para las finanzas nacionales. Por este motivo, la situación fiscal de las provincias se ha convertido en un tema prioritario para el gobierno nacional y para la acción del Banco en el país.

### B. La Provincia de Mendoza

#### 1. La Economía Provincial

- 1.2 La Provincia de Mendoza cuenta con un Producto Bruto Geográfico (PGB) de alrededor de US\$11.000 millones, con una participación cercana a 4% en el producto del país. Las tasas de crecimiento de la actividad productiva han sido similares al promedio nacional. La población económicamente activa es de aproximadamente 600 mil personas; el sector público provincial emplea cerca de 42 mil agentes, sin contar el personal jornalizado que equivale a 5,5 mil cargos más. 1/ El desempleo abierto provincial ha sido históricamente bajo en relación al promedio nacional, y continúa siéndolo. Sin embargo, Mendoza no ha permanecido fuera de las tendencias recientes del mercado de trabajo. Entre mayo de 1995 y mayo de 1996 la tasa de desocupación se incrementó del 6,8% al 7,4% de la Población Económicamente Activa (PEA).
- 1.3 Desde el punto de vista del desarrollo socioeconómico alcanzado, Mendoza se asimila a un grupo intermedio de provincias -junto a cinco jurisdicciones (Córdoba, Entre Ríos, Neuquén, Río Negro y Santa Fe)- que muestran similares niveles de ingreso per cápita (US\$7.500 en 1994). 2/ La incidencia de la pobreza en Mendoza es, sin embargo, inferior al promedio de este grupo. El porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas es, aproximadamente, 17%; sólo cuatro jurisdicciones -incluida la Capital Federal- tienen índices inferiores al mencionado.

---

1/ En 1995 la relación empleados públicos por 1.000 habitantes en Mendoza era de 28, una de las más bajas en el país; sólo las provincias de Buenos Aires y de Santa Fe tenían una relación menor.

2/ El ingreso per cápita promedio nacional es de US\$8.600.

## 2. La evolución de las finanzas públicas

- 1.4 La evolución económica general explica sólo en parte el desempeño de las finanzas públicas. Entre 1992 y 1994 las cuentas fiscales describieron una trayectoria favorable pasando de un déficit global de \$46 millones en 1992 a un resultado superavitario de \$53 y \$54 millones en cada uno de los dos años subsiguientes (aproximadamente el 5% de los ingresos totales provinciales). El aumento de los recursos ordinarios del período, tanto de la tributación provincial como de los ingresos provenientes de la coparticipación de impuestos, estuvo asentado en el crecimiento del nivel actividad económica. Los ingresos por recaudación propia de la Provincia se incrementaron en 48% mientras que los fondos de la coparticipación y otras remesas federales también aumentaron en forma significativa (32%). Los mayores ingresos se volcaron asimismo en mayor gasto: las erogaciones salariales crecieron 41%, se incrementó la inversión y también fluyeron, como producto de la recuperación de los impuestos, más fondos hacia los municipios.

CUADRO I-1 - CUENTAS FISCALES (En millones de pesos corrientes)					
	92	93	94	95	96
Recursos corrientes	830	1046	1127	966	1054
Recursos propios	405	523	563	441	493
Gastos corrientes	808	980	1080	1084	1086
Gastos personal	453	610	639	654	634
Gastos capital ordinario	69	125	132	112	60
Ahorro corriente	22	66	47	-118	-32
Recursos extraordinarios	0	981	366	107	a/ 227
Gastos extraordinarios	7	881	240	163	b/ 801
Superávit (déficit) global	-46	53	54	-258	-666
GASTOS COMO % DE LOS RECURSOS CORRIENTES					
Gastos corrientes	97,3	93,7	95,8	112,2	103,0
Gastos personal	54,6	58,3	56,7	67,7	60,2
Gastos capital ordinario	8,3	12,0	11,7	11,6	5,7
Ahorro corriente	2,6	6,3	4,2	-12,2	-3,0
Superávit (déficit) global	-5,5	5,1	4,8	-26,7	-63,2
Coefficiente de endeudamiento	17,5	17,5	27,6	88,8	91,3
a/ Incluye ingresos por privatizaciones de bancos, reembolso de préstamos a bancos oficiales, recupero de créditos del fondo residual y venta de acciones en poder del Estado provincial.					
b/ Incluye la consolidación de activos recibidos en fondo residual por privatización de los bancos.					

- 1.5 Por otro lado, se produjo un importante flujo de recursos extraordinarios generados en reconocimiento de deudas desde la Nación y a favor de la Provincia, y en las empresas nacionales privatizadas y participadas a las provincias. 3/ Estos recursos de carácter excepcional, cuyo monto se estima en \$1.000 millones (el equivalente de

3/ En 1993 se recibieron \$697 millones en concepto de regalías mal liquidadas durante la década del ochenta y que se utilizaron para comprar acciones de YPF (empresa petrolera estatal) puestas en venta a partir de su privatización. En 1994 se recibieron ingresos por concesión y administración transitoria de la Hidroeléctrica Los Nihuiles S.A., por venta de acciones de la Distribuidora de Gas Cuyana S.A., y por la consolidación de deudas entre la Nación y las provincias con un resultado neto a favor de la provincia de \$82 millones.



los ingresos corrientes anuales), fueron utilizados para financiar gastos extraordinarios relacionados principalmente con aportes de capital y suscripción de acciones en 1993 y 1994, entre los cuales conviene destacar la constitución de un fondo para el financiamiento de inversiones públicas y privadas, aportes a la empresa provincial de agua, y capitalización de la banca oficial. 4/

- 1.6 Si se consideran sólo los ingresos y gastos ordinarios, el déficit acumulado del trienio 1992-94 alcanzó a \$158 millones; los dos bancos públicos de la Provincia -Banco de Mendoza y Banco de Previsión Social- contribuyeron a enjugar el déficit operativo del Tesoro. En este período, la Provincia también comenzó a endeudarse con la banca privada para otorgar créditos al sector primario que enfrentaba condiciones climáticas adversas. El stock de deuda pública pasó de \$145,4 millones a fines de 1992 a \$311,3 millones dos años más tarde.
- 1.7 Durante 1995 Mendoza experimentó una crisis financiera de una magnitud sin precedentes y con serias consecuencias sobre las finanzas públicas. Las derivaciones del "efecto Tequila" actuaron a través de dos vías. Por un lado, la menor recaudación de impuestos provinciales y nacionales provocó una disminución de alrededor de 20% en los recursos corrientes totales 5/; por el otro, se hizo necesario atender con aportes del Tesoro Provincial, a los dos bancos oficiales que enfrentaban, en un contexto de fragilidad financiera generalizada pero que afectaba particularmente a los bancos provinciales, una fuerte pérdida de depósitos 6/. Las dificultades financieras de la Provincia y los bancos se agravaron cuando el sector agropecuario no pudo afrontar el repago de los créditos que habían sido otorgados con intervención de la Provincia. El ejercicio presupuestario concluyó así con un déficit de \$258 millones.
- 1.8 Frente a la crisis la Provincia inició una serie de medidas de ajuste fiscal. Comenzó un manejo más austero del gasto público y decidió, en marzo de 1995, vender el 100% del paquete accionario de ambos bancos, proceso que culminó el 30 de noviembre de 1996, con el traspaso efectivo a los compradores. El Banco apoyó esta medida a través del financiamiento del Programa de Privatización de Bancos Provinciales.
- 1.9 Para hacer viable esta privatización, la Provincia asumió como propias las deudas contraídas por los bancos provinciales con motivo de la emergencia financiera y además debió afrontar otros compromisos financieros derivados del propio proceso de privatización (retiros voluntarios y capitalización de los bancos). Se estima que, en

---

4/ El "Fondo de Financiación de Inversiones Públicas y Privadas para la Transformación y el Crecimiento Socio-Económico de la Provincia de Mendoza (FTC)" apoya financieramente proyectos de interés provincial tanto de carácter social como de promoción de actividades económicas y se constituyó con un aporte inicial de \$ 363 millones. El Fondo está administrado por un ente autárquico colegiado, con personería jurídica y capacidad para actuar pública y privadamente. En la actualidad el patrimonio neto del Fondo es de cerca de \$300 millones y ha otorgado créditos de largo plazo por el equivalente de \$174 millones.

5/ La caída de los recursos corrientes obedeció a la acción simultánea de varios factores: menor nivel de actividad económica, disminución de las alícuotas de los impuestos a los ingresos brutos modificaciones del esquema de coparticipación federal, etc.

6/ En conjunto, ambos bancos contaban, a fines de 1994, con una cartera pasiva de \$1.077 millones (70% aproximadamente correspondían al Banco de Mendoza). El 80% de los depósitos eran activos del sector privado. En los primeros meses de 1995, la pérdida de depósitos del sector privado alcanzó a más de \$500 millones.

conjunto, la operación de intervención tuvo un costo de \$600 millones aproximadamente cuya consecuencia ha sido el incremento pronunciado de la deuda pública provincial. En este proceso sólo parte de los activos y pasivos de estos bancos ha pasado a los bancos nuevos; en el futuro, la Provincia deberá administrar los llamados "fondos residuales" formados por una fracción de las carteras de créditos que no han sido transferidas, y cuyo valor teórico es de alrededor de \$700 millones. La cobranza de la cartera de estos créditos se realizará a través de terceros (Banco Nación y agencias privadas) en el menor plazo posible. Para este efecto la Provincia expidió el Decreto 49/97, el que establece un descuento del 30% sobre la deuda al alcanzar el repago del 70% y una deducción adicional de 15% por pago al contado, medida esta que deberá posibilitar recuperar en los próximos 3 años cerca de 15% de esta cartera de difícil recuperación.

- 1.10 En síntesis en los últimos cinco años las cuentas fiscales provinciales han atravesado dos períodos bien diferenciados. Entre 1992 y 1994, estuvieron caracterizadas por una abundancia de recursos, tanto ordinarios, asociados al ciclo expansivo, como extraordinarios. La respuesta de la política fiscal fue mixta: el gobierno tomó las medidas necesarias para evitar que los recursos extraordinarios se gastaran en forma inmediata, a través de la creación del Fondo para la Transformación y el Crecimiento (FTC). Sin embargo, por el lado de los recursos ordinarios, no se hizo un esfuerzo de ahorrar parte de los excedentes producidos por el "boom", que se podrían haber utilizado para suavizar el ajuste durante la recesión que siguió (el reglamento del FTC no permite dicha utilización); por el contrario, el crecimiento de los gastos ordinarios fue aún más significativo que el de los recursos. A pesar de esto, a fines de 1994 el endeudamiento, aunque con tendencia a aumentar, no representaba un problema. El coeficiente de deuda sobre recursos corrientes era de sólo 28% y el servicio de la deuda, incluidas amortizaciones, era de alrededor del 5% de dichos recursos. A partir de 1995, como resultado de la recesión asociada a la crisis financiera, los recursos se redujeron en forma notoria, lo que resultó en un gran incremento en el déficit, y posteriormente en una significativa reducción de los gastos. Las dificultades fiscales de la provincia, que se manifiestan en el aumento pronunciado de la deuda pública, no derivan entonces de una política fiscal expansiva, sino están directamente asociadas a la crisis financiera, que obligó al Tesoro Provincial a rescatar a los bancos oficiales, y a la privatización de dichos bancos, como se detalla en el párrafo anterior.

### 3. La coyuntura fiscal y financiera

- 1.11 El foco de las medidas de corto plazo adoptadas en 1996 por la nueva administración de la Provincia se orientó de inmediato a enfrentar las dificultades fiscales y financieras emergentes de la situación descrita: administración del endeudamiento de corto plazo incluida la deuda flotante, caída de los recursos tributarios, inmovilización de activos financieros que la Provincia tenía depositados en los bancos y compromisos derivados del proceso de privatización de las entidades financieras. Todo ello ocurrió en un contexto presupuestario de pronunciada rigidez, por cuanto la suma de los gastos salariales, la coparticipación de fondos con los municipios y los servicios de la deuda limitaban la programación financiera de corto plazo.

- 1.12 De partida se introdujeron medidas de ahorro en la ley de presupuesto de 1996: congelamiento de vacantes, supresión de bonificaciones salariales, autorización parcial del uso de los créditos presupuestarios. Otras decisiones tomadas en el curso del año complementaron las anteriores. Con un préstamo del Banco a la Nación la Provincia trasladó la Caja de Jubilaciones y Pensiones al sistema de previsión social nacional generando un ahorro anual de \$57 millones. Se renovó el sistema de coparticipación de impuestos con los municipios, lo cual aseguró la previsibilidad de financiamiento a los gobiernos locales en medio de una compleja coyuntura. Hacia mediados del año se sancionaron economías adicionales 7/: racionalización de las estructuras administrativas de los ministerios, preparación de la reglamentación para la adopción de un sistema de retiro voluntarios 8/, venta de inmuebles y activos públicos susceptibles de explotación privada, adopción de un nuevo régimen de contrataciones del estado. Asimismo, como se dijo, se completó la privatización de los bancos.
- 1.13 Las medidas descritas permitieron una ejecución presupuestaria que, sin contabilizar el aporte hecho a los bancos, arrojó un ahorro de gastos de 4,2% respecto de 1995. La reducción ha sido más significativa en los gastos de capital. Los recursos corrientes provinciales observaron un aumento de 9,1%; si bien disminuyeron levemente los ingresos tributarios, los ingresos por regalías más que compensaron tal disminución. El ahorro corriente del año, sin embargo, fue negativo en \$32 millones -aunque menor al saldo negativo de \$118 millones de 1995- reflejando principalmente el efecto de los gastos financieros surgidos por la privatización de los bancos públicos. Aún así, cuando se reflejan los impactos de la crisis financiera como gasto del presupuesto, el déficit de 1996 alcanzó a \$666 millones 9/. La mejor situación fiscal y el cambio favorable en los mercados financieros ha permitido restablecer y obtener acceso al crédito. Recientemente el Tesoro provincial logró la colocación externa de un bono sin garantía de la Nación a 6 años de plazo, con el respaldo de los ingresos por regalías petroleras, con un costo efectivo (tasa interna de retorno al inversor) de 11,25%, sustancialmente inferior a los tipos de interés pagados en los créditos que se habían obtenido con anterioridad.
- 1.14 Para 1997 el presupuesto proyecta gastos de capital por \$115 millones, se sigue con austeras medidas de gastos en personal aunque debiendo atender parcialmente los costos del retiro voluntario, y finalmente también se reflejan los mayores servicios de deuda contraída por la situación de los bancos. Tomando en cuenta la proyección de recursos, este nivel de gastos para 1997 arroja un resultado con ahorro corriente positivo, aunque todavía con un déficit global del orden del 4% de los

---

7/ Decreto del Poder Ejecutivo Provincial 889, 8 de Julio de 1996.

8/ Medida recientemente instrumentada a través del Decreto 2009/96.

9//El muy alto nivel de déficit que se observa en las cifras de 1996 obedece principalmente al efecto sobre gastos e ingresos de capital derivado de la privatización de los bancos provinciales. Así, la consolidación en las cuentas fiscales de 1996 de activos y pasivos asumidos por el Gobierno provincial incorpora, como ingresos de capital, los reembolsos por préstamos a los bancos oficiales efectuados en el pasado, el producido de ventas de acciones y el recupero de créditos del fondo residual; mientras que como erogaciones de capital se incluye la compra de la cartera de crédito por emergencia agropecuaria, como también la totalidad de otros activos recibidos en el residual de las entidades privatizadas.

recursos corrientes, en un presupuesto en el que no se proyectan, como en años pasados, gastos extraordinarios.

#### 4. La situación actual de la deuda pública provincial

- 1.15 El stock de la deuda pública provincial determinado al 31/12/96 asciende a 962,5 millones, con vencimientos comprometidos hasta el año 2011 con una carga de intereses y gastos de \$418 millones para todo el período. La composición de la deuda es la siguiente:

**Cuadro I-2 - STOCK DE DEUDA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA AL 31/12/96**

CONCEPTO	Millones de \$	% partic.
1. Deuda no financiera	108,7	11,3
2. Financiera	853,8	88,7
- por privatización bancos	628,4	65,3
- otras deudas financieras	125,4	23,4
<b>TOTAL STOCK DEUDA MENDOZA AL 31/12/96</b>	<b>962,5</b>	<b>100</b>

Fuente: "Asesoría de Gabinete" Ministerio de Economía y Finanzas en base a "Informe de la Deuda", Área de Seguimiento de la Deuda Pública, 31 de diciembre de 1996.

- 1.16 En la actualidad, el stock de deuda representa 91,3% de los recursos corrientes totales mientras que en 1992 era 17,4%. <sup>10/</sup> Los intereses de la deuda del gobierno, excluyendo la operatoria de los bancos, representaron 3,1% de los recursos corrientes en 1996, proyectándose un nivel de 2,4% para 1997. En el corriente año la carga de intereses totales, reflejando los costos de la deuda emergente de los bancos, será equivalente a 7,1%. Con el actual cronograma de vencimientos, los servicios de capital e interés ascenderían este año a \$236 millones lo que representa el 20,9% de los ingresos corrientes.

#### C. Programa de Gobierno de la Provincia hasta 1999 y la modernización del estado

- 1.17 En términos generales, el programa de gobierno para los próximos tres años tiene como objetivo impulsar una política de apoyo al desarrollo económico, social y político, con el fin de lograr un crecimiento armónico de Mendoza que le permita su inserción en el Mercosur y en la economía mundial. Esta mayor vinculación con los mercados también exige profundizar la integración física y de infraestructura con Chile, dada la ventaja que tiene la Provincia como paso caminero más desarrollado en la conexión entre el Atlántico y el Pacífico. Para que el programa de gobierno sea exitoso es necesario lograr los siguientes objetivos: mejorar la solvencia financiera en el mediano y largo plazo, modernizar el Estado para que a través de sus funciones se transforme en gestor, planificador y facilitador de un verdadero desarrollo de la sociedad civil y sus actividades, implementando políticas que tiendan al logro de una mayor equidad social, una mejoría de la calidad de vida y que garanticen el equilibrio territorial.

<sup>10/</sup> Un estudio reciente del Banco Mundial indica una relación stock de deuda-flujo de recursos corrientes de 57% para el promedio de las 24 jurisdicciones provinciales (Argentina: Provincial Finances Study. BIRF, June 1996).

- 1.18 La solicitud de préstamo presentada por la Provincia de Mendoza al Banco, cuyos contenidos se explican en el capítulo II, está concebida como complemento necesario de esta estrategia dirigida a reformar los mecanismos de acción e intervención del estado provincial. En este marco es menester que el Estado delegue aquellas actividades no esenciales que ejecuta y se reserve las que tienen fundamento social, para lo cual debe redefinir las funciones que presta el sector público. El programa de gobierno requiere avances en dos frentes principales - consolidar la solvencia fiscal y modernizar el sector público. A continuación se resumen las principales dificultades estructurales que afectan la solvencia del sector público y el funcionamiento del estado y las medidas contempladas en el programa del Gobierno para subsanarlas.

1. Solvencia fiscal de mediano y largo plazo

- 1.19 La inexistencia de un mecanismo programado para ayudar a amortiguar los efectos en las finanzas de las recesiones económicas que impactan negativamente en la captación de recursos y que generan déficit de presupuesto no deseados ni planificados, afecta directamente cualquier meta de solvencia fiscal y equilibrio presupuestario en el mediano plazo. La Provincia se propone refinanciar su deuda pública consolidada buscando mejores condiciones para reducir su carga de intereses y mayores plazos para los vencimientos del principal. Además, como instrumento de control del endeudamiento y para evitar la reaparición de los inconvenientes del pasado, se ha proyectado la adopción de normas tendientes a la aplicación de presupuesto equilibrado. Estas normas servirán de marco a políticas de ingresos y gastos que privilegian la solvencia fiscal del sector público. Se proyecta también la creación de un Fondo de Estabilización de las Finanzas Públicas (FEF) con el propósito de amortiguar los efectos del ciclo económico sobre los recursos del presupuesto y, consecuentemente, sobre las políticas de gasto.
- 1.20 Se propone además reformular los procedimientos del Fondo para la Transformación y el Crecimiento (FTC), creado con recursos que recibió la Provincia como producto de la cancelación de deudas que mantenía el Estado Nacional, para que los créditos se realicen a través de un intermediario financiero; el Estado dejará de ser el prestamista directo de los fondos. Los recursos del Fondo representarán un subsidio transparente y mensurable a los sectores que la Provincia elija promover, y complementarán los créditos otorgados por los intermediarios financieros. La proporción de fondos asignada a créditos al sector privado es del 50% (históricamente fue del 25%). En lo que se refiere al sector público, se asegurará su destino para inversión pública y no para gasto corriente.
- 1.21 La deficiente organización y estructura de la administración pública, los inadecuados sistemas de selección, contratación y promoción de personal, la existencia de un sistema de incentivos desfasado con el sector privado, y el uso de procedimientos administrativos obsoletos, generan un incremento substancial de los costos de transacción de la economía provincial, e impiden que las instituciones puedan ser entes generadores de políticas que satisfagan las necesidades cambiantes de la sociedad. La Provincia se propone establecer un nivel de gasto de

personal que tome como tope máximo la participación actual del 61% del presupuesto general, adoptando medidas transitorias - como congelamiento de los adicionales por antigüedad en los niveles vigentes al 31/12/95 y suspensión del régimen de promoción anual automática - hasta tanto se culmine la revisión de cada uno de los estatutos que rigen la función pública y se adopten criterios de productividad y eficiencia tanto en el ingreso y egreso, como en el ascenso del personal. Paralelamente, implementar un régimen de retiros voluntarios para reducir la planta de personal y otras medidas destinadas a la conversión de empleados públicos en personal contratado a través de pagos por subsidios a la demanda, como es propuesto en el sector salud. El objetivo es reducir las plantas de personal, capacitar los recursos humanos, poner en práctica una moderna carrera administrativa y, al final del proceso, alcanzar un gasto en personal inferior al nivel observado en la actualidad.

## 2. Privatizaciones

- 1.22 Las empresas públicas se ven imposibilitadas de mantener el nivel de inversiones que garantice la calidad del servicio y tarifas competitivas. El actual gobierno, a fin de concentrar su acción en planificación y control, decidió completar el proceso de privatizaciones iniciado en el gobierno anterior. Se concluyó en 1996 el proceso de privatización de los bancos provinciales. Se propone ahora privatizar Energía Mendoza Sociedad del Estado (EMSE) autorizada por ley No. 6498; concesionar los servicios prestados por la Empresa Provincial de Transporte (EPT) mediante trolebuses, autorizado por ley N° 6180/94; terminar el proceso de privatización de Obras Sanitarias Mendoza S.A. (OSM), estando ya elaborados los pliegos y autorizado el proceso por ley N° 6044/93; y concluir con la liquidación del residual de Bodegas y Viñedos Giol Empresa Estatal, Industrial y Comercial, privatizada en 1988.
- 1.23 También se estudiarán otras privatizaciones, concesiones, u otra forma de delegar actividades no esenciales u operativas del Estado al sector privado, para liberar recursos que se puedan destinar a incrementar la inversión pública en infraestructura física, anticipar amortización de deudas, y alimentar con eventuales excedentes el Fondo de Estabilización de las Finanzas Públicas a ser creado próximamente. (Ver Anexo II-3 en los archivos técnicos).

## 3. Modernización del Sector Público Provincial en áreas prioritarias de los tres poderes

- 1.24 Se requiere reestructurar y reorganizar la administración pública de acuerdo con las nuevas funciones; implantar procesos administrativos modernos, introduciendo el concepto de "ventanilla única" donde sea posible, y reformar el régimen de la función pública con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia administrativas, fortalecer la transparencia de la gestión pública, facilitar el acceso del ciudadano al trámite administrativo, cambiar la cultura administrativa existente, mejorar la calidad del servicio y dotar a las instituciones públicas de la capacidad para desarrollar políticas adecuadas a las necesidades sociales.

a. Salud y Desarrollo Social

- 1.25 El mayor desafío de estos sectores consiste en realizar reformas estructurales que permitan mejorar la cobertura y la calidad de las prestaciones, focalizar los gastos hacia los grupos más carentes, recuperar costos y racionalizar la administración de los servicios. Dichas reformas involucran tres tipos de acciones: (i) modernización de las estructuras administrativas, descentralizando responsabilidades hacia los municipios; (ii) redefinición de las reformas de prestación de servicios convirtiendo estructuras basadas en la oferta por estructuras organizadas por la demanda; y (iii) redefinición de los mecanismos y fuentes de financiamiento de la atención primaria en salud, aumentando la capacidad de auto financiación a través de recuperación de costos de servicios hospitalarios y de pagos proporcionales a la atención recibida.
- 1.26 En el sector salud, la ausencia de una mejor atención primaria, sobretodo para los grupos poblacionales de menor ingreso, genera una demanda hospitalaria elevada. Esto refleja deficiencias en las políticas de promoción y prevención de la salud, y resulta en costos elevados para una prestación inadecuada de servicios, mientras con atención primaria no hospitalaria se podría alcanzar mejores resultados a menores costos.
- 1.27 Se propone fortalecer las acciones en materia de promoción, protección y atención primaria de salud, focalizadas inicialmente para los grupos poblacionales más pobres, a través de un nuevo modelo prestacional de Salud de la Familia, financiado por subsidios a la demanda; extender el modelo de hospitales de auto-gestión, establecer un sistema de precios de los servicios y crear estrategias para la recuperación de los costos de los servicios de salud prestados para los usuarios afiliados a las Obras Sociales, la medicina pré-paga o que tengan recursos para pagar por los servicios; y establecer un sistema de información y registro de los usuarios de salud y de los programas de desarrollo social, empezando por los grupos de más bajo ingreso y extenderlo, progresivamente, a toda la población.
- 1.28 En el sector de desarrollo social, permanecen estrategias anticuadas para la prestación de servicios dirigidos a niñez, adolescencia y ancianos. Dichas estrategias, basadas en instituciones centralizadas y en programas de confinamiento asilar para menores y ancianos, podrían ser más eficientes a través de la descentralización de los programas hacia los municipios y de la co-responsabilidad de la comunidad. La descentralización y fortalecimiento de estos programas mediante la capacitación de los agentes sociales provinciales, municipales y comunitarios, complementados por un sistema de información, monitoreo y evaluación, son acciones que contribuirán a hacer los programas sociales más eficientes y focalizados.
- 1.29 En los últimos tres años el gasto público de la Provincia en salud y desarrollo social fue en promedio del orden de US\$210 millones anuales. Las reformas que propone este Programa podrían llevar a reducciones de gastos corrientes en diversas áreas de la Administración Pública. Por ello, si bien el nivel de gasto social es adecuado, mientras se realizan las reformas bajo el Programa propuesto es necesario proteger

la cobertura de los servicios prestados a los grupos poblacionales más vulnerables en la franja de las NBI.

- 1.30 En el conjunto de los gastos sociales de la Provincia, el Programa identificó algunas áreas prioritarias para proteger grupos focalizados: niños, adolescentes, ancianos, e inválidos en situación de riesgo. Esta protección se requiere tanto para las acciones de atención primaria en salud como para los programas de desarrollo social. Los estudios de preparación del Programa propuesto realizados por la Secretaría de Salud y Desarrollo Social indican que el apoyo a estos grupos contribuyen a hacer más costo-efectiva la aplicación de recursos.

b. Otras áreas prioritarias

- 1.31 El programa de gobierno incluye además acciones de modernización en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. En el Poder Ejecutivo estas acciones se refieren a racionalidad del gasto, mejor prestación de servicios y de la gestión pública y administración tributaria y financiera.
- 1.32 Se concluyó en 1996 el proceso de tercerización de la Imprenta Oficial. Se propone ahora, en el ámbito del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, tercerizar las actividades de 4 Subdirecciones en el área de transporte y de construcciones.
- 1.33 Bajo el concepto de "ventanilla única" se propone crear la Administradora de Entes Reguladores para optimizar el uso de recursos destinados al control y supervisión de la calidad de los servicios y de las tarifas que deberán pagar los usuarios a los prestadores de los servicios privatizados. Esta Administradora prestará apoyo administrativo a los entes reguladores de agua (EPAS, creado con apoyo de recursos del FOMIN), de energía (en proceso de creación) y de transporte (en proceso de transformación).
- 1.34 No existe un mecanismo efectivo del control de los gastos públicos, desde que los sistemas de registro no son centralizados y no se realiza una evaluación de los resultados obtenidos. No existe coordinación entre el planeamiento, la ejecución y el control de la integralidad de los recursos y de las erogaciones. Se propone transformar el presupuesto en una herramienta gerencial, unificar el sistema de registro contable y establecer el principio de unidad de caja para tener un mejor control de la ejecución presupuestaria en tiempo real. Se busca conformar un macrosistema que permita lograr una coordinación financiera óptima del planeamiento, la ejecución y el control de la integralidad de los recursos y los gastos públicos, en todas las áreas de gobierno ya sean centralizadas o descentralizadas.
- 1.35 Por el lado de la obtención de recursos, si bien desde el año 1988 se han estado perfeccionando los controles sobre la recaudación impositiva, persiste un importante índice de evasión, el que requiere incrementar los esfuerzos en simplificar la estructura tributaria y en diseñar sistemas más automáticos de control, haciendo más eficiente y equitativa la administración tributaria. Se propone aumentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas de los contribuyentes mediante acciones de la administración tributaria que



aumenten el riesgo de sanción a los evasores. Para ello, se prevé la revisión de la normativa que rige el sistema impositivo y la modernización de la Dirección General de Rentas (DGR). Se analizará el reemplazo del Impuesto sobre los Ingresos Brutos por un impuesto monofásico, sobre la venta minorista. La Provincia ha definido un programa fiscal que no requiere crear nuevos impuestos ni subir las alícuotas de los existentes. Se tenderá a la disminución progresiva de todas las exenciones a fin de evitar inequidades y distorsiones.

- 1.36 El acceso a la justicia es inadecuado y lento debido a la ausencia de planificación adecuada, el uso de procedimientos, tecnología y sistemas de organización obsoletos, escasos incentivos para actualización y perfeccionamiento profesional de jueces, fiscales y funcionarios, infraestructura deficiente y falta de coordinación con acciones de los otros poderes del Estado. Los costos del litigio pueden alcanzar hasta el 60% de los montos demandados. La calidad de las decisiones judiciales se ve afectada por la ausencia de sistemas jurisprudenciales y de control adecuados, y la deficiente información en materia de derechos y obligaciones de los ciudadanos. Todos estos factores merman la competitividad de la economía provincial al elevar innecesariamente los costes de transacción de la economía.
- 1.37 Se propone fortalecer la gestión de gobierno de la Suprema Corte de Justicia, mediante el rediseño de estructuras y procedimientos que separen nítidamente las funciones jurisdiccionales de las administrativas, fortalecer la capacidad administrativa y de gestión de causas de tribunales y juzgados, mediante la reingeniería de procedimientos y la implantación de tecnología moderna, la capacitación continuada de magistrados, jueces y funcionarios y para mejorar el acceso a la justicia y asegurar su provisión efectiva, elaborar un Plan General de Infraestructura Edilicia para el Poder Judicial.
- 1.38 El Poder Legislativo requiere fortalecer la capacidad institucional que le permita desempeñar adecuadamente sus funciones legisladora, representativa y de control. Las debilidades se reflejan en una proliferación excesiva de leyes adjetivas o de menor importancia, frecuente ausencia de coordinación entre los Poderes Legislativo y Ejecutivo en las cuestiones de trascendencia provincial e inadecuado control presupuestario. Existe, además, duplicidad y superposición de servicios en las dos cámaras. Se propone fortalecer el Poder Legislativo mediante la modernización de su estructura y organización, la profesionalización de sus cuadros funcionariales, la reglamentación de sus funciones, la automatización de sus actividades y la mejora de sus instalaciones. En particular, se armonizarían y coordinarían las funciones administrativas y legislativas de las dos cámaras legislativas, reduciendo duplicidad y yuxtaposición de funciones. Se implantaría sistemas modernos para realizar un mejor control presupuestario. Asimismo, se mejoraría la calidad de las leyes mediante fortalecimiento de la capacidad para asesorar las mismas y para redactarlas con técnicas adecuadas, y se diseñaría e implementaría un plan para reducir las demoras legislativas reenfocando la actividad legislativa a las cuestiones prioritarias. Finalmente, se mejoraría la comunicación entre la Honorable Legislatura y la ciudadanía.

- 1.39 Además de estas acciones, por su cuenta el Gobierno está tomando otras acciones en las áreas de educación, vialidad y transparencia de la gestión pública (ver Carta de Entendimiento).

D. Estrategia del Banco

- 1.40 En apoyo a las prioridades establecidas por el gobierno nacional, y atendiendo a los lineamientos de la Octava Reposición de Recursos, la acción del Banco en la Argentina se concentra en: (i) profundizar y consolidar la modernización del Estado realizada a nivel central y extenderla a los gobiernos provinciales y municipales; (ii) reducir la pobreza y elevar la calidad de vida de la población con acciones dirigidas a proveer fuentes de empleo productivo, y a aumentar la calidad y cobertura de los programas sociales; y (iii) elevar la productividad y la competitividad de los sectores de bienes transables, utilizando un enfoque de defensa del medio ambiente, vía provisión de infraestructura de apoyo y actividades que faciliten la modernización del aparato productivo y la integración regional.
- 1.41 El programa propuesto atendería a los dos primeros objetivos mencionados y responde al mandato de la Octava Reposición, que recomienda ... "apoyo a las reformas del sector público (impuestos, políticas presupuestarias y fortalecimiento institucional) y apoyo a gobiernos estatales, provinciales o departamentales..." (AB-1704, párrafo 2.52) y "...ampliar la capacidad del Banco para canalizar beneficios adicionales hacia los grupos de bajos ingresos..." (AB-1704, párrafo 3.23).
- 1.42 Uno de los desafíos más urgentes para el Banco en Argentina es apoyar el desarrollo económico y social en las provincias, en especial sus procesos de ajuste fiscal y reforma del estado. El Banco ya se encuentra involucrado con la descentralización de los programas sociales en Argentina -especialmente de salud, educación básica y desarrollo social- dado que tal estrategia permite una mejor focalización, eficiencia y flexibilidad en la gestión de dichos programas.
- 1.43 En 1995, el gobierno nacional anunció que las provincias podrían contratar préstamos directamente con bancos multilaterales, con la garantía de la Nación, en apoyo a reformas que deben enmarcarse dentro de los lineamientos del programa económico nacional, con vistas a mejorar su recaudación fiscal, avanzar en programas de privatización de las empresas públicas y de racionalización del gasto público.
- 1.44 Esta modalidad de préstamos directos complementa otros esfuerzos que el Banco viene realizando (así como otros préstamos del BIRF) a través de préstamos a la Nación, de los cuales la Provincia de Mendoza participa activamente. Los préstamos directos a las provincias, sin embargo, permiten una mejor adecuación del diseño de los proyectos y las necesidades específicas de cada provincia, y aumentan el grado de compromiso ("ownership") de las provincias con el programa.

## II. EL PROGRAMA

### A. Objetivos

- 2.1 El objetivo del Programa es apoyar la reforma integral del sector público de la Provincia de Mendoza, en especial en sus esfuerzos para: (i) lograr la solvencia fiscal de mediano y largo plazo; (ii) realizar una amplia modernización del sector público provincial en los tres poderes del Estado, que incluye la protección de los grupos más vulnerables de la población durante el proceso de reforma.
- 2.2 Para contribuir a la **solvencia fiscal**, el programa apoyaría un conjunto de **reformas estructurales** con vistas a la reducción del endeudamiento y al equilibrio de los ingresos y gastos públicos e introduciría medidas que aseguren dicho equilibrio de manera permanente.
- 2.3 Para contribuir a la **modernización del sector público**, se buscaría una concentración de responsabilidades de las áreas indelegables del sector gubernamental, el fortalecimiento de la capacidad institucional de la Provincia para movilizar recursos en forma eficiente, la provisión más eficiente de los servicios públicos, un mejor desempeño de los programas que atienden a las necesidades de salud y desarrollo social de la población de la Provincia, y el desarrollo y modernización de la labor institucional de los poderes legislativo y judicial.
- 2.4 Para proteger los grupos más vulnerables de la población durante el proceso de reforma, se buscaría mantener la magnitud de los recursos y la cobertura de los programas sociales dirigidos a grupos focalizados en las áreas de salud y desarrollo social.

### B. Descripción General del Programa

- 2.5 El Programa comprende los siguientes componentes: (1) solvencia fiscal, (2) privatizaciones y (3) modernización de áreas prioritarias de los tres poderes del Estado.
  1. Componente Solvencia fiscal (sin costo financiero para el Programa)
- 2.6 Este componente se basa en medidas de política fiscal con acciones en materia de ingresos y gastos y con normas que tienden al fortalecimiento de las finanzas públicas a largo plazo.
- 2.7 La política presupuestaria del gobierno provincial durante el período de ejecución del Programa se orienta a la reducción del stock de deuda en relación a los ingresos corrientes de la Provincia y al establecimiento de condiciones de sostenibilidad fiscal de mediano y largo plazo a través de equilibrio presupuestario. Para ello, la Provincia adoptará las siguientes medidas:

- a. Ahorro y reestructuración de gastos, para permitir la generación de ahorro corriente y superávit presupuestario en el mediano y largo plazo. De acuerdo a las proyecciones realizadas, los excedentes se destinarán a la amortización de deuda. Se estima que el coeficiente Deuda/Recursos corrientes bajaría de más de 0,9 a un valor aproximado a 0,6 en un lapso de 4 años. El programa de inversiones se ajustará a estrictos criterios de rentabilidad económica y social, debiendo sujetarse al marco presupuestario global definido. (Ver Carta de Entendimiento en el Anexo II-1, y proyecciones fiscales y supuestos en el Apéndice 1 del Anexo III-2).
  - b. Constitución de un Fondo de Estabilización de las Finanzas Públicas (FEF) destinado a morigerar los efectos del ciclo sobre el comportamiento de las finanzas provinciales y como un instrumento complementario a las normas permanentes de equilibrio presupuestario (Para una explicación de la mecánica del Fondo ver archivos técnicos, Anexo II-3).
  - c. Adopción de una norma de presupuesto equilibrado por la cual se obliga al Poder Ejecutivo a la presentación de presupuestos anuales sujetos a las dos restricciones siguientes: (i) el ahorro corriente del sector público deberá ser positivo o nulo; y (ii) a partir del ejercicio correspondiente al año 2000, la relación entre deuda total y recursos corrientes deberá aproximarse a 0.60. Esta norma busca transformar en una conducta permanente del estado provincial, la orientación de política fiscal contenida en el programa.
- 2.8 Las metas fiscales acordadas para el Programa se indican a continuación y son una síntesis de las proyecciones presupuestarias de ingresos y gastos que se presentan con mayor detalle en el Anexo III-2, Apéndice 1 de este documento:

<b>CUADRO II-1 - METAS FISCALES</b>					
<b>(En millones de pesos corrientes)</b>					
	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>2000</b>
<b>Recursos corrientes</b>	1054	1128	1185	1229	1273
<b>Recursos propios</b>	493	501	527	547	565
<b>Gastos corrientes</b>	1086	1091	1089	1093	1087
<b>Gastos personal <sup>a/</sup></b>	634	649	653	645	645
<b>Gastos capital <sup>b/</sup></b>	861	115	179	209	210
<b>Ahorro corriente</b>	-32	37	96	136	186
<b>Superávit /Déficit</b>	-666	-43	133	31	50
<b>GASTOS COMO % DE LOS RECURSOS CORRIENTES</b>					
<b>Gastos corrientes</b>	103.0	96.7	91.9	88.9	85.4
<b>Gastos personal</b>	60.2	57.5	55.1	52.5	50.7
<b>Gastos capital</b>	81.7	10.2	15.1	17.0	16.5
<b>Ahorro corriente</b>	-3.0	3.3	8.1	11.1	14.6
<b>Superávit /Déficit</b>	-63.2	-3.8	11.2	2.5	3.9
<b>Coef. de endeudamiento</b>	91.3	89.1	73.6	68.4	62.1
<sup>a/</sup> En 1997 y 1998 incluye el costo de retiros voluntarios.					
<sup>b/</sup> En 1996 incluye gastos asumidos por privatización de los bancos.					

- 2.9 Como se puede apreciar en el cuadro, el endeudamiento como porcentaje de los recursos corrientes se reduce en forma significativa, hasta ubicarse levemente por encima del 60%. El programa contempla una reducción importante de los gastos en personal, que se reducen de 60% de los recursos corrientes a poco más del 50% a la finalización del

programa. Por su parte, los gastos de capital, que se habían reducido en forma notoria durante la recesión, vuelven a niveles más elevados al incluirse las inversiones originadas en las leyes de privatización de empresas del Estado. El ahorro corriente se incrementa en cada año del programa, hasta llegar a casi el 15% de los recursos corrientes en el 2000. Se espera, además, que luego de la terminación del programa existan condiciones que permitan mantener los indicadores fiscales y la continuidad de las reformas implementadas (ver párrafo 3.25 c).

2. Componente de privatizaciones (US\$7,5 millones)

2.10 Las empresas a privatizar/concesionar incluidas en este programa son:

a. Energía Mendoza Sociedad del Estado (EMSE)- sin costo financiero para el Programa: La Empresa atiende actualmente alrededor de 330 mil clientes en forma directa y cuenta con 1.611 empleados. Su facturación anual es de cerca de US\$170 millones; viene operando en los últimos 10 años con un déficit corriente anual del orden de US\$11,5 millones, los que han sido cubiertos con aportes para incremento de capital (FEDEI, regalías hidroeléctricas, fondo compensador de tarifa). Las actividades actuales de EMSE se dividirán en dos unidades empresarias, una destinada a distribución (EDEMISA) y otra a la generación (GEMSA). La Ley que autoriza la privatización fue aprobada en mayo de 1997. Se estima traspasar el control accionario al sector privado durante 1998.

b. Obras Sanitarias Mendoza S.A. (OSM) - US\$1,6 millones: La empresa presta servicios de agua a casi 1 millón de personas y de desagües a más de 780 mil personas. Su facturación anual es de US\$60 millones; viene operando sin déficits operativos y cuenta con 979 empleados. La Provincia controla el 90% de las acciones de OMS; con la privatización, inicialmente se incrementará el capital en un 20% y se traspasará el 70% del control accionario resultante a una sociedad inversora/operadora por 25 años. Se estima firmar el contrato de privatización durante 1997. La Provincia ha aprobado el marco regulatorio y la ley que autoriza la privatización de los servicios de producción, distribución y comercialización de agua y recolección y depuración de los desagües cloacales e industriales.

Se prevé el redimensionamiento de la planta de personal en forma selectiva mediante un programa de retiro por mutuo acuerdo (indemnizaciones de cerca de 80 personas) e implementación de un programa de capacitación de 600 agentes, con cargo al aporte local (ver Cuadro II-2).

c. Empresa Provincial de Transporte (EPT)- US\$5,8 millones: Esta empresa de trolebuses transporta anualmente a 5,5 millones de pasajeros y deberá servir a 11,4 millones usuarios cuando se incorporen nuevas líneas con inversión privada. Desde 1992 presenta una situación financiera deficitaria, lo que ha exigido aportes de la Provincia por un monto anual promedio de cerca de US\$95 mil. Sus ingresos en 1996 fueron de US\$3 millones. La empresa tiene altos costos operativos, reducido nivel de inversiones en mantenimiento de gran escala y una inflexibilidad en su planta de personal, constituida por 85 agentes permanentes y 81 contratados.

A fin de poner la empresa en condiciones atractivas para la concesión del servicio al sector privado, el Gobierno decidió completar las inversiones de sustitución de cables aéreos. A este efecto, se llevó a cabo una licitación pública internacional, saliendo adjudicada la empresa Siemens Argentina. El proceso fue revisado por el Banco, constatándose que cumple con las disposiciones del mismo, por lo que estos gastos son elegibles para el financiamiento bajo el Programa. Se prevé la concesión por 20 años, con opción a 5 años más.

Se propone financiar con el préstamo el 83% de las obras indicadas para asegurar la continuidad del servicio en condiciones mínimas de calidad, consultorías y capacitación de 85 agentes. Con el aporte local se financiará el 17% de las obras, la adquisición de parte del terreno donde se ubica la terminal y la implementación de retiros voluntarios para cerca de 40 agentes (ver Cuadro II-2).

- 2.11 Como se observa del cuadro siguiente, en "privatizaciones" el Banco financiará el 83% de las obras, el 69% de las consultorias, y el 10% de la capacitación. El aporte local financiará las indemnizaciones, y el 31% de la capacitación.

CUADRO II-2 PRIVATIZACIONES						
En US\$ miles						
	Obras	Consult.	Capacit.	Indemniz.	G.Concur	Total
OSM			690	960		1.650
EPT	5.073	29	97	603		5.802
<b>TOTAL</b>	<b>5.073</b>	<b>29</b>	<b>787</b>	<b>1.563</b>		<b>7.452</b>
BID	4.200	20	80			4.300
LOCAL	873	9	707	1.563		3.152

### 3. Componente Modernización del Estado (141,6 millones)

- 2.12 Este componente se destina a reformas y fortalecimiento institucional de áreas prioritarias de los poderes Ejecutivo (US\$119,1 millones), Legislativo (US\$3,6 millones) y Judicial (US\$14,5 millones). Las acciones en el Poder Ejecutivo se concentran en la reforma de la estructura y de los servicios prestados por la Secretaría de Salud y Desarrollo Social (US\$55,0 millones); en la protección social para grupos focalizados (US\$51,1 millones) y en medidas de reestructuración del gasto y reforma de la administración financiera y tributaria (US\$12,9 millones).

#### a. Reestructuración del Sector Salud y Desarrollo Social (US\$55,0 millones)

- 2.13 El diagnóstico de las condiciones de salud demuestra la existencia de tres grandes problemas en la Provincia: (i) ineficiencia de las prestaciones basadas en la intensidad del uso de los hospitales, con impactos en la elevación de los costos; (ii) baja capacidad de selectividad de pacientes en los hospitales públicos, que acaban atendiendo gratuitamente pacientes derivados de las obras sociales y de la medicina pré-paga o que tienen capacidad de pago por los servicios, aumentando los gastos promedios del sistema; y (iii) reducido acceso de

la población de bajo ingreso a los servicios de atención primaria de salud y a formas de prevención secundaria, aumentando la probabilidad de deterioro de la salud y de la sobreutilización de los hospitales, con impactos en el aumento de los costos.

- 2.14 Salud de la Familia - US\$38,7 millones: Para resolver el primer problema, elevada tasa de hospitalización, se propone mejorar la calidad y extender la cobertura de la atención primaria a través del financiamiento de un sistema de médicos de familia basado en un subsidio a la demanda. Dicho sistema involucra una estrategia de atención activa, incluyendo atención domiciliaria y medidas de prevención que favorecen el uso más efectivo de la atención básica, reduciendo el uso de los hospitales. El eje conductor de dicha estrategia son los médicos de familia, que no serán empleados del Estado, pero tendrán su remuneración vinculada a la cantidad de beneficiarios que alcancen captar (pago por capitaciones), a través de un sistema de competencia. Se estima que el sistema atenderá cerca de 350 mil personas en un período de 3 años.
- 2.15 Este sistema será implantado de forma progresiva, convirtiendo y capacitando parte de los médicos de los puestos de salud y hospitales (hoy empleados del Estado) en profesionales autónomos con remuneración vinculada a la capitación. Inicialmente se basaría en la creación de equipos de apoyo a los médicos (enfermeros, laboratorios y visitantes de salud) y en equipos de consultores para especialidades básicas (pediatras, ginecólogos, otros especialistas) que actúan de forma integrada. En el mediano y largo plazo, la oferta de estos servicios estaría basada en una cápita global financiada por el Estado. Los servicios podrían ser ofrecidos por prestadores privados (empresas de medicina pré-pagada u obras sociales) que acordaren con la remuneración ofrecida por el Estado.
- 2.16 En su primera fase, sería focalizado para poblaciones de bajo ingreso que no tienen acceso a las Obras Sociales y la medicina pré-paga, siendo totalmente subsidiado por el Estado. Evaluaciones posteriores podrían llevar a la implantación del modelo para grupos sociales de mayor ingreso, a través de estrategias de recuperación de costos, dependiendo de la evolución de las reformas previstas en el sistema de Obras Sociales. Estimativas preliminares indican, como elegible para el sistema, una larga franja de población perteneciente a Obras Sociales de menor calidad.
- 2.17 El mayor costo de esta actividad representa gastos por capitaciones (pagos a médicos por la atención integral prestada al individuo que lo elija), por US\$28,7 millones, de los cuales el Banco financiaría los costos incrementales por US\$17,0 millones. La participación del Banco en dichos costos será decreciente, empezando en 100% al primero año del Proyecto y llegando a 33% en el tercer año, propiciando la absorción progresiva del financiamiento del programa por el presupuesto provincial.
- 2.18 Recuperación de Costos - US\$3,1 millones - Para resolver el segundo problema, atendimento gratuito a pacientes con capacidad de pago, es necesario crear un sistema de recuperación de costos de los servicios de salud prestados por las instituciones públicas a los asegurados por

las Obras Sociales y Medicina Pré-pagada, permitiendo reducir los costos de mantenimiento de los establecimientos públicos de salud. Dicho sistema, inicialmente implantado en los hospitales, será extendido en el mediano y largo plazo a los servicios no hospitalarios e, inclusive, a los sistemas de médicos de familia. Su éxito depende de la implantación de dos actividades adicionales que serán financiadas por el programa: (i) la autonomía administrativa de los servicios de salud, a través de la extensión del modelo de hospitales de auto-gestión, y (ii) el establecimiento de formas de identificación de los usuarios de salud, buscando focalizar los programas subsidiados por el Estado en los grupos de menor ingreso e identificar las clientelas adonde sea posible crear mecanismos de recuperación de los costos.

- 2.19 Auto-gestión Hospitalaria - US\$1 millón: El programa de auto-gestión hospitalaria, que consiste en transformar los hospitales en instituciones flexibles del punto de vista presupuestario, incluso para la contratación y despido de personal, fue iniciado en cuatro hospitales provinciales, con el financiamiento del Banco Mundial, a través del PRESSAL. El Banco financiaría la extensión del programa a otros hospitales de la Provincia. Los costos de dicha extensión se concentran en capacitación (cerca del 75%), dado que ya fueron desarrollados los estudios y consultorías necesarios en la etapa anterior.
- 2.20 Identificación de Usuarios - US\$2,4 millones: La resolución del segundo y tercer problema pasa por crear un sistema de identificación de usuarios de servicios de salud y desarrollo social que permita: (i) focalizar los programas subsidiados por el Estado para los grupos sociales de menor ingreso y (ii) identificar los usuarios afiliados a programas no públicos de salud o que tienen capacidad de pago por los servicios. Dicho sistema será basado en tarjetas magnéticas que cargarán en bases de datos apropiadas las características socio-económicas y demográficas de los usuarios. Toda vez que el usuario utilizar el sistema, las informaciones médicas y epidemiológicas, así como los costos incurridos, serán cargados en la base de datos de cada individuo, permitiendo racionalizar la demanda y mejorar la calidad de la información médica, epidemiológica, así como tomar decisiones cuanto a los costos asociados a los servicios prestados.
- 2.21 Promoción y Protección a la Salud - US\$1,6 millones: Buena parte de la carga de enfermedad de la Provincia podrá ser reducida a través de programas de prevención secundaria de salud que disminuyan los riesgos de enfermedades crónicas. Con el Programa se apoyarán estrategias de promoción y prevención con el objetivo de reducir la carga de enfermedades, a través de una acción más consciente de los individuos sobre su salud y el medio ambiente.
- 2.22 Desarrollo Social - US\$8,3 millones: El Programa apoyará el fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Desarrollo Social de la Provincia y la descentralización de las prestaciones sociales a los Municipios y las Organizaciones No Gubernamentales, con vistas a mejorar la eficiencia y la efectividad de estos servicios. Para este efecto se prevé asistencia técnica para: una reestructuración orgánico-funcional del área y diseño e implementación de la estrategia de descentralización de servicios sociales; desarrollo e implementación de



un sistema de información, monitoreo y evaluación de programas sociales; capacitación de agentes sociales provinciales, municipales y de ONGs.

b. Protección social a grupos focalizados - US\$51,1 millones

- 2.23 Para proteger a los grupos más vulnerables de la Provincia en un contexto de ajuste del gasto público es necesario mantener un nivel adecuado del gasto social. Para este efecto el aporte local cubrirá parte de los gastos en suministros de la Secretaría de Salud y Desarrollo Social (excepto en personal) en los siguientes programas a grupos auto focalizados:

● Mantenimiento de la Atención Primaria a Grupos de Bajos Ingresos - US\$10,2 millones: Se busca mejorar la focalización del gasto con salud en atención primaria, manteniendo el compromiso de atender las necesidades esenciales de los grupos más vulnerables. La focalización se hace en regiones identificadas como más carenciadas por la Sub-Secretaría de Desarrollo Social, mediante una red de visitadores de hogares y el Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (SIEMPRO) hasta que esté implantado el Sistema de Información de Identificación de Beneficiarios (SISFAM). Con el desarrollo del sistema de identificación del usuario de servicios de salud y desarrollo social previsto en el programa, será posible mejorar los criterios de focalización. Los gastos involucrados (US\$ 10,2 millones), a ser financiados con aporte local, constituyen bienes y servicios. Dicho valor representa menos del 3% de los gastos de la Subsecretaría de Salud en los próximos 3 años (excluidos gastos de personal).

● Mantenimiento de los Programas Descentralizados de niñez, adolescencia, ancianidad e invalidez - US\$20,7 millones: Se busca mantener los recursos presupuestarios destinados a los programas de desarrollo social focalizados que son administrados por los municipios. Dichos programas presentan las siguientes características: (i) son autofocalizados, toda vez que los grupos involucrados tienen restricciones de capacidad para el trabajo o para el auto-sostenimiento; y (ii) representan una importante estrategia de la Subsecretaría de Desarrollo Social, una vez que estudios preliminares de preinversión muestran que la descentralización permitiría una mayor eficiencia de las prestaciones sociales en dichos programas. El monto de gastos protegidos bajo el programa representa menos del 22% del presupuesto estimado (excluyendo personal) de la Subsecretaría de Desarrollo Social para los próximos 3 años.

● Mantenimiento de programas autofocalizados -US\$20,2 millones: El objetivo de la Subsecretaría de Desarrollo Social, en el largo plazo, es descentralizar los programas sociales en la mayor medida posible. Para este efecto, la Provincia se compromete a mantener la cobertura de la actual clientela de los programas sociales autofocalizados, al nivel provincial, en los sectores de niñez, adolescencia, ancianidad e invalidez. Dicho compromiso será revisado en la medida que las misiones de supervisión puedan identificar avances en la capacidad de los municipios de operacionalizar dichos programas. El monto de gastos para este propósito bajo el Programa representa menos de 22% del presupuesto

estimado (excluidos gastos de personal) de la Subsecretaría de Desarrollo Social para los próximos 3 años.

CUADRO II-3 - SUBPROGRAMAS SOCIALES									
En US\$ miles									
	Obras	Equip	Consul- tores	Capa- cit.	Pago Capit.	Inde- mniz.	Sumi- nistros	G.Conc	Total
<b>I - SALUD</b>	<b>60</b>	<b>9.033</b>	<b>2.362</b>	<b>3.143</b>	<b>28.656</b>			<b>3.500</b>	<b>46.754</b>
Salud de la familia		4.992	1.206	366	28.656			3.500	38.720
Recuperación costos		2.606	5	460					3.071
Auto gestión hospitalaria			234	748					982
Identific. usuarios		1.435	750	220					2.405
Promoción y protec.salud	60		167	1349					1576
<b>II - DESARROLLO SOCIAL</b>	<b>2.369</b>	<b>1.287</b>	<b>946</b>	<b>690</b>		<b>3.000</b>			<b>8.292</b>
Fortalecimiento Instit.		836	323	600		3.000			4.759
Apoyo Descentralización	2.369	451	623	90					3.533
<b>III - PROGRAMAS FOCALIZADOS</b>							<b>51.148</b>		<b>51.148</b>
Atención Primaria de Salud							10.200		10.200
Desc.progr. niñez, adolescencia, ancianidad e invalidez							20.720		20.720
Manten. Programas Autofocalizados							20.228		20.228
<b>TOTAL</b>	<b>2.429</b>	<b>10.320</b>	<b>3.308</b>	<b>3.833</b>	<b>28.656</b>	<b>3.000</b>	<b>51.148</b>	<b>3.500</b>	<b>106.194</b>
BID	2.000	8.500	2.730	3.150	21.820		-	3.500	41.700
LOCAL	429	1.820	578	683	6.836	3.000	51.148		64.494

2.24 Del cuadro anterior se observa que con recursos del préstamo (39% del costo de los subprogramas sociales) se financiaría el 76% de los pagos por capitaciones, ver párrafo 2.18), el 82% de los equipos, de la capacitación, de las obras, de las consultorias, y casi el 100% de los costos concurrentes. El aporte local (por 61% del costo de los subprogramas) cubriría la protección de programas focalizados a grupos vulnerables (suministros), el 24% del pago por capitaciones y las indemnizaciones.

c. Otras áreas prioritarias de Poder Ejecutivo - US\$12,9 millones

2.25 Las acciones de este componente se refieren a reestructuración del gasto a través de la delegación de actividades cuya prestación por parte del estado no se considera esencial y, simultáneamente, a la preservación de las funciones de control y fiscalización de los servicios públicos de las empresas a privatizar. Incluyen:

Tercerizaciones - US\$1,4 millones: Se propone tercerizar, en el ámbito del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, las actividades llevadas a cabo por las Subdirecciones de Construcciones, de Arquitectura, y de Inspección y Auditoría de Obras; por el Instituto de Investigación y Ensayo de Materiales, y por la Dirección de Transporte. Estas medidas producirán un reducido recorte de la planta de personal estimada en 86 personas (16% de la planta de las dos Direcciones afectadas), pero tendrá un efecto demostrativo importante para inducir otras áreas a adoptar el proceso. El Banco financiaría los equipos y la capacitación, y el aporte local, las indemnizaciones.

Administradora de Entes Reguladores - US\$1,1 millón: se creará un organismo para prestar apoyo administrativo a los Entes Reguladores de los servicios públicos. Prestará la función específica de apoyo al usuario receptando sus reclamos, orientando sus demandas a los entes

reguladores específicos y velando por la calidad en la prestación de los servicios públicos, en defensa de los usuarios (Ver párrafo 1.33). El Banco financiaría todos los gastos de equipos, consultorías, capacitación y gastos concurrentes de este subcomponente.

- 2.26 Política y Administración Tributaria - US\$4,9 millones: Se busca modernizar la administración tributaria provincial, a través del fortalecimiento de la Dirección General de Rentas (DGR) con acciones vinculadas a mejorar la recaudación y la fiscalización. Los principales productos a lograr como resultado de las actividades a desarrollar en el componente son: (i) un marco normativo revisado, incluyendo posibles modificaciones de política tributaria; (ii) la organización de la administración tributaria a partir de la segmentación de los contribuyentes por su significado económico (área de Grandes Contribuyentes); (iii) un fortalecimiento de la capacitación como elemento central de la gestión de recursos humanos de la DGR; (iv) la reformulación del Sistema de Información Tributaria (S.I.T.), a efectos de favorecer el empleo sistemático de la información en el control del cumplimiento tributario. El Banco financiaría el 85% de los equipos, el 78% de las consultorías y el 90% de la capacitación; el aporte local cubre el remanente de estos rubros y obras menores.
- 2.27 Administración Financiera - US\$2,5 millones: Para mejorar la gestión del gasto público, la Provincia se propone la modernización integral del sistema de administración financiera, bajo los principios de integración y sistematización contenidos en la Ley nacional 24.156. Se buscará conformar un macrosistema que permita controlar la formulación y ejecución del presupuesto y su evaluación en base a los resultados. Este macrosistema estará integrado por los sistemas de: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Crédito Público, Control y Auditoría.
- 2.28 Los principales productos a lograr son: (i) un sistema fortalecido de formulación del presupuesto y su evaluación en base a resultados; (ii) contabilidad pública integrada y automatizada; (iii) consolidación y administración efectiva de los recursos del tesoro provincial en una cuenta única; (iv) gestión fortalecida de la deuda pública provincial; (v) modernización del control legal y formal ejercido por la Contaduría de la Provincia, y coordinación con el control de gestión del ejecutivo; y (vi) recursos humanos, materiales, e informáticos desarrollados de acuerdo al sistema integrado de administración financiera. El proceso de reforma se verá plasmado en una nueva Ley de Administración Financiera y Control, a producirse con apoyo del programa. El Banco cubriría el 100% de los equipos, 97% de las consultorías y el 100% de la capacitación; el aporte local cubriría el 3% de las consultorías.
- 2.29 Fortalecimiento de la Gestión de Gobierno - US\$2,9 millones: Con vistas a mejorar la capacidad del Poder Ejecutivo para formular políticas adecuadas a las demandas sociales, racionalizar el gasto, mejorar la relación entre los poderes, aumentar la eficacia en la administración de los recursos humanos del Estado, simplificar y evaluar la eficiencia de la gestión pública y definir estándares mínimos para la prestación de los servicios públicos se contemplan estudios/actividades en las áreas de Reingeniería de Procedimientos Administrativos del Poder Ejecutivo, Gestión de Recursos Humanos, Reforma Organizativa de la

Provincia y Fortalecimiento de la Oficina del Inspector General 11/. El Banco cubriría el 71% de las consultorías y el 44% de la capacitación; el aporte local financiaría el remanente en estas categorías.

CUADRO II-4 OTRAS AREAS PRIORITARIAS (En miles de US\$)							
Categoría	Obras	Equipos	Consultorías	Capacitación	Indemnizaciones	G.Concurren	TOTAL
- Administración de Entes Reguladores		720	45	25		350	1.140
-Tercerizaciones		839		76	500		1.415
-Administración Tributaria	33	1.743	2.220	610	-	250	4.856
-Administración Financiera	-	1.222	1.225	90			2.537
-Gestión Pública			1.471	1.501			2.972
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>4.524</b>	<b>4.961</b>	<b>2.302</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>12.920</b>
BID	-	3.700	4.100	1.900	-	600	10.300
Aporte local	33	824	861	402	500		2.620

- 2.30 Como se indica en el Cuadro II-4, el Banco financiaría el 82% de los equipos, el 83% de las consultorías y de la capacitación, y los costos concurrentes: el aporte local se destinaría a obras de adaptación edilicia, el 18% de los equipos, el 17% de las consultorías y de la capacitación y las indemnizaciones.
- 2.31 Poder Legislativo - US\$3,6 millones: se prevé dotar a la Legislatura Provincial de la capacidad administrativa, organizativa y tecnológica para mejorar sus funciones legislativa, representativa y de control. Para ello se han previsto seis proyectos: (i) Plan de Organización y Reglamentación de la Legislatura, cuyo objetivo específico es dotar a la Legislatura de una organización y métodos más efectivos que permitan una mayor seguridad, agilidad, representatividad, normalización, y eficacia en el ámbito administrativo; (ii) Mejoramiento de los recursos humanos, mediante la profesionalización de los cuadros técnicos; (iii) Mejoramiento de las funciones legislativa y fiscalizadora, mediante el desarrollo e implementación de un plan de reducción de la demora legislativa, un sistema de asesoramiento técnico, un reglamento de técnicas legislativas, y un sistema de control presupuestario; (iv) Fortalecimiento del control de gestión de la legislatura, el que incluye un ejercicio de priorización de las leyes más importantes; (v) Adecuación de la infraestructura edilicia (por US\$1 millón), para ajustarla a las necesidades de la Legislatura teniendo en cuenta sus funciones específicas y criterios de economía; y (vi) Apoyo a las Propuestas Estratégicas, para aumentar la probabilidad de éxito de los planes de la legislatura, y fortalecer las relaciones con la comunidad mendocina. Como se observa del cuadro a continuación, el Banco financiaría el 77% de los costos de este componente (el 83% de las obras, el 81% de los equipos, el 59% de las consultorías y el 82% de la capacitación).

---

11/ En los archivos de OD2 están los marcos lógicos de cada una de estas actividades.

CUADRO II-5 PODER LEGISLATIVO					
(En miles de US\$)					
Categoría	Obras	Equipos	Consultorías	Capacitación	TOTAL
Poder Legislativo	1.090	1.353	761	402	3.606
BID	900	1.100	450	330	2.780
Aporte local	190	253	311	72	826

- 2.32 Poder Judicial - US\$14,5 millones: se busca fortalecer a la Suprema Corte de Justicia y potenciar su capacidad de gestión de las reformas planteadas, como así también mejorar la calidad y cobertura del servicio de Justicia. Para lograr estos objetivos se han previsto 3 proyectos: (i) Mejora de la gestión tribunalicia y administrativa del poder Judicial, mediante el fortalecimiento de la Suprema Corte, de los tribunales y juzgados ; (ii) Capacitación de Funcionarios, jueces y magistrados ; y (iii) Plan General de Infraestructura Edilicia , para proveer espacios adecuados al desarrollo de las actividades judiciales que potencien la accesibilidad, la eficiencia, la seguridad, y la transparencia de la función judicial. El Banco financiaría el 83% de los equipos y de las consultorías, y el 60% de la capacitación. El aporte local cubriría el 100% de las adaptaciones edilicias, el 17% de los equipos y de las consultorías y el 40% de la capacitación.

CUADRO II-6 PODER JUDICIAL					
(En miles de US\$)					
Categoría	Obras	Equipos	Consultorías	Capacitación	TOTAL
Poder Judicial	4.725	4.473	3.827	1.489	14.514
BID	-	3.700	3.160	880	7.740
Aporte local	4.725	773	667	609	6.774

C. Costo y financiamiento del Programa

- 2.33 El costo total del Programa es de US\$160 millones, correspondiendo el 50% al financiamiento del Banco con recursos del capital ordinario. Los fondos de la contraparte provincial incluyen US\$51,1 millones de protección de gastos en programas focalizados en los sectores salud y desarrollo social, para protegerlos de eventuales cortes producidos por el ajuste fiscal.
- 2.34 Los costos estimados y la respectiva fuente de financiamiento se indican a continuación:

CUADRO II-7 - COSTO y FINANCIAMIENTO POR CATEGORIA DE INVERSION (En miles de US\$)				
Categoría	BID	LOCAL	TOTAL	%
<b>I. Privatizaciones</b>	<b>4.300</b>	<b>3.152</b>	<b>7.452</b>	<b>4,6</b>
- Privatización EPT	4.300	1.502	5.802	
- Privatización OSM	-	1.650	1.650	
<b>II. Modernización del Estado</b>	<b>66.880</b>	<b>74.714</b>	<b>141.594</b>	<b>88,5</b>
<b>A. Poder Ejecutivo</b>	<b>52.000</b>	<b>67.114</b>	<b>119.114</b>	<b>74,4</b>
1. Salud y desarrollo social	41.700	13.346	55.046	
2. Protección de Grupos Vulnerables	-	51.148	51.148	
3. Otras áreas prioritarias	10.300	2.620	12.920	
<b>B. Poder Legislativo</b>	<b>2.780</b>	<b>826</b>	<b>3.606</b>	
<b>C. Poder Judicial</b>	<b>7.740</b>	<b>6.774</b>	<b>14.514</b>	
<b>D. Imprevistos</b>	<b>4.360</b>		<b>4.360</b>	
<b>III. Costos Gerenciales y Administrativos</b>	<b>1.340</b>	<b>1.349</b>	<b>2.689</b>	<b>1,7</b>
<b>IV. Comisiones e intereses</b>	<b>7.480</b>	<b>785</b>	<b>8.265</b>	<b>5,2</b>
- Comisión de crédito		785	785	
- FIV	800		800	
- Intereses	6.680		6.680	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>	<b>160.000</b>	<b>100</b>

CUADRO II-8 - COSTO y FINANCIAMIENTO POR CATEGORIA DE GASTO (En miles de US\$)									
Categoría	Obras	Equipos	Consultorías	Capacitación	Pago Capit.	Indemz.	Suministros	G. Concurrentes	TOTAL
<b>I. Privatizaciones</b>	<b>5.073</b>	-	<b>29</b>	<b>787</b>	-	<b>1.563</b>	-	-	<b>7.452</b>
- Privatización EPT	5.073	-	29	97		603			5.802
- Privatización OSM				690		960			1.650
<b>II. Modernización del Estado</b>	<b>8.277</b>	<b>20.670</b>	<b>12.857</b>	<b>8.026</b>	<b>28.656</b>	<b>3.500</b>	<b>51.148</b>	<b>8.460</b>	<b>141.594</b>
<b>A. Poder Ejecutivo</b>	<b>2.462</b>	<b>14.844</b>	<b>8.269</b>	<b>6.135</b>	<b>28.656</b>	<b>3.500</b>	<b>51.148</b>	<b>4.100</b>	<b>119.114</b>
1. Salud y desarro. social	2.429	10.320	3.308	3.833	28.656	3.000		3.500	55.046
2. Protección de Grupos Vulnerables	-						51.148		51.148
3. Otras áreas prioritarias	33	4.524	4.961	2.302	-	500		600	12.920
<b>B. Poder Legislativo</b>	<b>1.090</b>	<b>1.353</b>	<b>761</b>	<b>402</b>					<b>3.606</b>
<b>C. Poder Judicial</b>	<b>4.725</b>	<b>4.473</b>	<b>3.827</b>	<b>1.489</b>					<b>14.514</b>
<b>D. Imprevistos</b>								<b>4.360</b>	<b>4.360</b>
<b>III. Costos Gerenciales y Administrativos</b>			<b>2.689</b>						<b>2.689</b>
<b>IV. Comisiones e intereses</b>								<b>8.265</b>	<b>8.265</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>13.350</b>	<b>20.670</b>	<b>15.575</b>	<b>8.813</b>	<b>28.656</b>	<b>5.063</b>	<b>51.148</b>	<b>16.725</b>	<b>160.000</b>
BID	7.100	17.000	11.800	6.340	21.820	-	-	15.940	80.000
LOCAL	6.250	3.670	3.775	2.473	6.836	5.063	51.148	785	80.000

2.35 Como lo indica el cuadro II-8 el Banco financia el 53,2% de las obras previstas, en apoyo principalmente de la empresa EPT y del Poder Judicial el 82,2% de los equipos destinados a modernización de los tres poderes del Estado; el 75,6% de las consultorías de las cuales el 83% se destinan a modernización del estado; el 72% de la capacitación; el 76% del pago por capacitaciones; y el 95% de los gastos concurrentes.

2.36 El aporte local financia el 46,8% de las obras, el 24,4% de las consultorías, el 38,1% de la capacitación, el 24% del pago por capacitaciones, el 100% de las indemnizaciones y el 5% de los gastos concurrentes. Cubre, además, la protección de los gastos (excluidos gastos de personal) en suministros de los sectores salud y desarrollo social destinados a los grupos más vulnerables de la población. Cabe

aclarar que de acuerdo con el Artículo 5 del Decreto 2009 está prohibida la reincorporación al sector público de las personas que adhirieron a programas de retiros voluntarios y tercerizaciones.

- 2.37 El 50% de los costos gerenciales y administrativos de la UCP y los costos incrementales requeridos por cada área para la implementación del Programa será financiado por el Banco. La partida de imprevistos estaría destinada a: (i) preparar estudios y actividades directamente vinculados a las reformas que se desea implantar, seleccionados de acuerdo a criterios de elegibilidad acordados con el Banco (ver capítulo III); (ii) financiar costos adicionales que pudieran presentarse en los varios componentes del Programa; y (iii) cubrir el costo de la auditoría independiente de los estados financieros del Programa.

### III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

#### A. Organización para la ejecución

##### 1. Prestatario y Garante y Ejecución general del Programa

- 3.1 El prestatario será la Provincia de Mendoza que ejecutará el Programa por conducto de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia, con la participación de ministerios y del Poder Judicial, y de la Legislatura Provincial. El garante sería la Nación Argentina.
- 3.2 A principios de 1996, por Decreto 167/96, se constituyó el **Comité Ejecutivo para la Reforma, Administración y Modernización del Estado**, ente deliberativo del cual el Secretario General es su Presidente. Dicho Comité está integrado por un representante de cada Ministerio, de la Secretaría General, de la Dirección General de Escuelas e Instituto Provincial de la Cultura. El Director del Programa propuesto es miembro de este Comité y brindará toda la información que se le requiera, para ser evaluada en el marco del proceso general de Reforma. Asimismo este Comité brindará al Director Ejecutivo el apoyo necesario y la información suficiente, en virtud de las atribuciones que tiene conferidas. Otros poderes del Estado son ocasionalmente invitados a este Comité.
- 3.3 La **Unidad de Coordinación del Programa (UCP)**, bajo la dependencia directa del Secretario General de la Gobernación, será responsable de la ejecución, coordinación, seguimiento, evaluación y supervisión general del programa. Estará integrada por un **Director Ejecutivo del Programa** y por un equipo de apoyo (asesor legal, 2 asistentes, 2 especialistas en informática, y dos contadores) y tendrá como funciones: (i) dirigir y evaluar la marcha del programa en su conjunto y en cada área involucrada para asegurar el cumplimiento de las metas; (ii) desarrollar y mantener el plan general del Programa; (iii) proponer e implementar la política de dirección del Programa; (iv) evaluar, juntamente con los Ministros correspondientes, la actividad de los Coordinadores de Área; (v) elaborar los informes consolidados a ser elevados a la Secretaría General de la Gobernación y al Comité Ejecutivo para la Reforma; (vi) mantener la coordinación con el Banco; (vii) dirigir la administración financiera del Programa; y (viii) unificar criterios y supervisar las contrataciones de bienes y servicios.
- 3.4 Cada poder y cada área del Poder Ejecutivo (unidades de ejecución) será responsable de la ejecución de los respectivos proyectos, asistidos por siete coordinaciones, para las siguientes áreas: 1) Poder Legislativo; 2) Poder Judicial; 3) Solvencia Fiscal; 4) Economía y Finanzas; 5) Salud; 6) Desarrollo Social; y 7) Gestión Pública. Los Coordinadores de Área trabajarán, a tiempo completo, en coordinación con los Ministros o Poder al cual pertenecen y harán el enlace con la UCP. Serán responsables de: (i) desarrollar y conducir los planes y el cronograma



de ejecución de su área; (ii) coordinar la preparación de los pliegos de licitación y los términos de referencia de los bienes y servicios a ser adquiridos/contratados; (iii) coordinar con la Dirección de Compras los procedimientos y acciones necesarios para la adecuada adquisición de bienes y servicios; (iv) brindar al Director Ejecutivo toda la información que se le requiera sobre la marcha del Programa; (v) evaluar la ejecución del programa en su área y elevarla para su valoración al Director Ejecutivo ; y (vi) elaborar los informes periódicos requeridos sobre la ejecución de las actividades a su cargo.

- 3.5 La **Dirección de Compras** del Ministerio de Economía y Finanzas será responsable por la adquisición de bienes y servicios requeridos por los proyectos del poder Ejecutivo y Judicial; el poder Legislativo realizará sus propias adquisiciones y contrataciones. Para este efecto se fortalecerá a la Dirección de Compras con 2 profesionales.
- 3.6 El Poder Ejecutivo firmará un convenio con cada uno de los otros dos poderes en el que se regularán específicamente y de manera que el Banco considere aceptable, las condiciones de traspaso de recursos, las obligaciones respectivas en materia de adquisiciones y contrataciones, evaluación, supervisión, y coordinación, los mecanismos de solicitud de desembolsos, y el compromiso de ejecutar los proyectos de conformidad con lo acordado entre la Provincia y el Banco. **La firma de cada convenio sería una condición para el desembolso de los recursos para la ejecución de los subprogramas correspondientes.**
- 3.7 La estructura descrita de la UCP se justifica en la complejidad de los proyectos que componen el Programa, ya que en su mayoría son de desarrollo institucional e involucra a los tres Poderes y distintas unidades organizativas, cada una de ellas con sus mandos propios. La UCP será la responsable de establecer y mantener el ritmo de ejecución y sus prioridades. Esta tarea será de fundamental importancia para que los tiempos de la administración pública no entorpezcan la ejecución del Programa. Además, el conjunto de proyectos involucra una magnitud importante de actividades y de personal para su ejecución, lo cual requerirá de un coordinador exclusivo para cada área, el control sistemático de las metas alcanzadas en los plazos previstos así como la posibilidad de detectar oportunamente los desvíos ocurridos y sus posibles causas.
- 3.8 En el eventual contrato de préstamo se pactaría, como condición general previa al desembolso de los recursos del financiamiento, la obligación del ejecutor de demostrar: (i) que ha constituido la UCP, con la estructura y las funciones necesarias para el cumplimiento de las tareas que le corresponden para la ejecución del programa; (ii) que la UCP cuenta con el personal y los medios necesarios para realizar dichas tareas; y (iii) que los coordinadores de áreas cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de conformidad con lo previamente acordado con el Banco.

B. Modalidad de ejecución

- 3.9 El programa propuesto apoyará reformas en los tres poderes del sector público provincial para lo cual su ejecución incluye una serie de acciones y resultados de diferente naturaleza. Por una parte, están los

objetivos y metas específicas, presentados por el Gobierno a través de la Carta de Entendimiento (Anexo II-1), que presenta un completo detalle de las políticas de reforma que lleva adelante y de las medidas a implementar en aspectos fundamentales, incluyendo aquellos para los que ha solicitado apoyo al Banco. En segundo lugar, se han acordado con el Gobierno ciertas metas concretas vinculadas a diferentes componentes del programa, cuyo alcance servirá para identificar los niveles sucesivos de elegibilidad para los desembolsos del préstamo (ver párrafos 3.14 a 3.16). Por último, se han definido metas de carácter fiscal vinculadas al objetivo de solvencia del sector público (Anexo III-2, Apéndice 1), considerado eje fundamental de la operación. La ejecución de este programa requiere del cumplimiento simultáneo y armónico de estos tres elementos. Consecuentemente, el desembolso de los recursos se efectuará acompañando en el tiempo el alcance de los objetivos y metas referidos en este párrafo. De esta manera se podrá disponer oportunamente de recursos para financiar reformas, como en el caso de las privatizaciones y tercerizaciones, y para atender un conjunto de actividades de inversión (particularmente en salud) y de asistencia técnica.

#### 1. Elegibilidad para desembolsos

- 3.10 Por esta razón se recomienda una modalidad de ejecución que separe claramente las fases del programa. En primer lugar se establecerían tres niveles de "elegibilidad" para desembolsos, que serían obtenidos sucesivamente, en la medida que el Prestatario demuestre el cumplimiento del conjunto de condicionalidades que se establecería en el eventual contrato de préstamo para cada nivel de elegibilidad y que se incluyen en los párrafos siguientes de este documento. Los recursos sólo podrían desembolsarse hasta el límite de la correspondiente elegibilidad, para financiar inversiones y actividades que tengan relación directa con las reformas; así como los gastos en que se debiera incurrir para permitirlos. Se recomiendan los siguientes niveles de autorización de recursos: hasta US\$30 millones al aprobarse el cumplimiento de las condiciones establecidas para la elegibilidad del préstamo y las correspondientes al primer nivel de elegibilidad; hasta US\$60 millones al aprobarse el cumplimiento de las condiciones establecidas para el segundo nivel de elegibilidad, y hasta US\$80 millones al aprobarse el cumplimiento de las condiciones establecidas para el tercer nivel de elegibilidad.

#### 2. Desembolso de recursos del financiamiento

- 3.11 El pago de gastos inherentes a las privatizaciones y a las reformas previstas requiere que se anticipen recursos del crédito en una proporción mayor al 10% fijado por los contratos de préstamo del Banco como regla general. Del análisis de los principales eventos del Programa, **se considera necesario autorizar anticipos de fondos hasta por el 20% de los recursos del crédito.** De esta manera se podrá contribuir con la liquidez necesaria que demandan los pagos para la ejecución del Programa. Los montos que se desembolsen para el Programa, en cualquier modalidad que se adopte (reconocimiento de los gastos previos, pagos directos o anticipos de fondos) tendrán como límite el monto de elegibilidad indicado anteriormente y se rigen por las normas y procedimientos estándares del Banco.

### 3. Condiciones generales y Carta de Entendimiento

- 3.12 El ejecutor sería el responsable del cumplimiento de las acciones de política que se requieren para avanzar en el proceso de reforma y de consolidación fiscal. Por intermedio de la UCP deberá presentar evidencia satisfactoria (ver párrafo 3.25) al Banco del cumplimiento de la Carta de Entendimiento de fecha 29 de julio de 1997 firmada por el Gobernador de la Provincia.

#### C. Condiciones específicas para los desembolsos

- 3.13 El ejecutor sería el responsable del cumplimiento, a satisfacción del Banco, de las condiciones que se indican en este y en los párrafos siguientes como requisito para la autorización de los desembolsos del programa. El Banco evaluará, para cada nivel de elegibilidad, el grado de alcance de los compromisos de política referidos en la Carta de Entendimiento, el cumplimiento de las condiciones señaladas en los párrafos 3.14 a 3.16, según corresponda, y las cuentas fiscales al último trimestre para el cual existan cifras disponibles. En este último aspecto se verificará que los coeficientes de endeudamiento y de gasto se mantengan dentro de la tendencia señalada para las metas del cuadro II-1 (párrafo 2.08). El Banco podrá interrumpir la liberación de los desembolsos en cualquier momento si se observa un deterioro en los coeficientes mencionados.

- 3.14 Condicionalidades para elegibilidad de desembolsos hasta por la suma de US\$30 millones (primer nivel):

- Haber presentado a la Legislatura el proyecto de ley de creación del Fondo de Estabilización de las Finanzas Públicas (FEF).
- Haber presentado a consideración legislativa un proyecto de norma legal que institucionalice el principio de presupuesto equilibrado.
- Haber llamado a licitación para la privatización de Obras Sanitarias Mendoza S.A. y de la Empresa Provincial de Transporte.
- Haber presentado al Banco el anteproyecto de Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental.
- Haber presentado al Banco los lineamientos de la propuesta de reforma organizacional de la Dirección General de Rentas (DGR), la que incluirá la creación de un área de Grandes Contribuyentes.
- Haber contratado los estudios de modernización del sector salud y desarrollo social.

- 3.15 Condicionalidades para elegibilidad del crédito y de desembolsos hasta por la suma de US\$60 millones (segundo nivel):

- Haber presentado al Banco evidencia del avance satisfactorio de la reglamentación del Fondo de Estabilización de las Finanzas Públicas.
- Haber presentado al Banco evidencia de que están vigentes y en aplicación las instrucciones del Poder Ejecutivo necesarias para

adecuar el funcionamiento del Fondo de Transformación y Crecimiento, y que se ha presentado el anteproyecto de Ley respectivo para que la Provincia no sea más el prestamista directo de los recursos. Dichos recursos, mediante subsidios transparentes, complementarán los préstamos del sector financiero en áreas prioritarias.

- Haber presentado al Banco evidencia de que la propuesta de presupuesto para 1998 ya incorpora el principio de presupuesto equilibrado.

- Haber completado el proceso de privatización de Obras Sanitarias de Mendoza S.A. (OSM) y de concesión de los servicios de la Empresa Provincial de Transporte (EPT).

- Haber realizado el llamado a licitación para la privatización de Energía Mendoza Sociedad del Estado (EMSE).

- Haber realizado las auditorías ambientales de OSM, EPT y EMSE, presentar el plan de saneamiento y evidencia que se cuenta con los recursos para su implementación.

- Haber contratado el diseño de un sistema de evaluación de la eficiencia del gasto social en el Ministerio de Desarrollo Social y Salud.

- Haber elevado a consideración legislativa el proyecto de Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental.

- Haber demostrado avance satisfactorio de la reforma organizacional de la DGR, con control de planes de pago para la totalidad de Grandes Contribuyentes.

- Haber adjudicado el contrato necesario para la elaboración del Sistema de Información Tributaria (SIT).

- Haber demostrado avance satisfactorio en la ejecución de los programas de reforma de salud y desarrollo social.

- Haber presentado a la legislatura el nuevo régimen jurídico prestacional de la Función Pública.

3.16 **Condicionalidades para elegibilidad del crédito y de desembolsos hasta por la suma de US\$80 millones (tercer nivel):**

- Haber demostrado evidencia de que el nuevo régimen jurídico prestacional de la Función Pública está vigente.

- Haber demostrado avance satisfactorio en la implementación del sistema de administración financiera.

- Haber reformulado las normas de funcionamiento del Fondo de Transformación y Crecimiento, para que Provincia no sea más el prestamista directo de los recursos. Dichos recursos, mediante

subsidios transparentes, complementarán los préstamos del sector financiero en áreas prioritarias.

- Haber adjudicado la licitación para la concesión de los servicios de energía eléctrica de EMSE.

- Haber puesto en marcha la fiscalización de Grandes Contribuyentes en base a parámetros objetivos.

- Haber implementado el sistema de control de gestión de las áreas de la DGR.

- Haber implantado un sistema de evaluación de la eficiencia del gasto social en el Ministerio de Desarrollo Social y Salud.

- Haber presentado al Banco evidencia del mantenimiento del nivel de cobertura de los grupos sociales de bajos ingresos con programas sociales focalizados, según los criterios acordados.

**D. Criterios de elegibilidad de estudios adicionales**

- 3.17 Se han acordado los siguientes criterios de elegibilidad para la inclusión de eventuales estudios adicionales a ser financiados bajo el Programa: (i) deben ser directamente vinculados a las reformas que se desea implantar, y especialmente destinados al fortalecimiento institucional de las áreas cubiertas por el programa; (ii) destinados a mejorar la gestión pública y racionalizar las estructuras organizativas; (iii) contribuir a la racionalización y eficiencia del gasto, y al equilibrio fiscal de la Provincia; (iv) fortalecer el rol del Estado como contralor y supervisor, no ejecutor; y (v) no contar con otras fuentes de financiamiento del Banco (preinversión, etc.).
- 3.18 **El Gobierno de la Provincia de Mendoza y el Banco acordarán un plan de acción para implementar, cuando corresponda, las recomendaciones derivadas de los estudios financiados por el Programa.**

**E. Estado de preparación de cada componente**

- 3.19 El Plan de Gobierno se encuentra en proceso de ejecución y ya se ha producido una concientización de los funcionarios sobre sus objetivos y su necesidad. Ya se sancionaron los Decretos N° 167/96 (conducción política de la reforma) y N° 889/96 (plazos de reforma) que posibilitan la transformación, y son la base para encarar la Reforma del Estado. También se cuenta con la ley que permite la privatización de OSM, de EPT y de EMSE. Los pliegos de licitación de OSM están listos y los de EPT están en avanzado estado de elaboración.
- 3.20 También se han dictado los decretos para la reforma del sector salud y para los retiros voluntarios. Respecto de los demás instrumentos jurídicos para la ejecución del programa, en los respectivos marcos lógicos, cuando corresponda, se prevé la contratación de consultores para la elaboración de la normativa que fuere necesaria. Se cuenta además con los marcos lógicos de cada componente y se han identificado las principales actividades e insumos necesarios para proceder a la ejecución de los mismos, así como un cronograma de adquisiciones,

elaborado en períodos trimestrales para el primer año y anual para el año dos y tres.

- 3.21 El Director Ejecutivo del Programa ha sido designado, y quedan por designarse formalmente a los Coordinadores de área.

F. Plan de ejecución

- 3.22 Se estima que el Programa se ejecutaría en 3 años. Se ha elaborado el cronograma tentativo de ejecución de las actividades del Programa, el cual contiene el detalle de las acciones que se realizarían durante el primer año del Programa. Como condición previa al primer desembolso, la UCP deberá presentar el Plan definitivo de ejecución del Programa, con la siguiente información:

a. el calendario de contrataciones, discriminado por componentes, con el detalle de las diferentes etapas de cada proceso de contratación.

b. las metas físicas y financieras del avance de las actividades del programa en el período considerado;

c. el calendario de entrega de informes y resultados de los estudios que forman parte del Programa y los planes de implantación de las recomendaciones correspondientes; y

d. los avances esperados en la implantación de las recomendaciones formuladas.

G. Revisiones e informes de avance

- 3.23 El cumplimiento de los objetivos del Programa se medirá con base en los indicadores establecidos para tal efecto (ver Marco Lógico, Anexo III-2). La UCP y el Banco realizarían reuniones semestrales de revisión con el objeto de examinar el avance en la ejecución de las distintas actividades por componente, y la implantación de las recomendaciones adoptadas. En el transcurso de estas reuniones, se acordarían las medidas correctivas necesarias para solucionar los problemas planteados y establecer la estrategia que permita cumplir los objetivos y metas fijados en el Programa.

- 3.24 Con un mes de anticipación a cada una de esas reuniones, la UCP presentaría al Banco un informe con los datos relevantes para realizar una adecuada evaluación de los avances, con el detalle indicado en el párrafo 3.25 b.

- 3.25 La UCP deberá presentar al Banco los siguientes informes:

a. Como base para las misiones de seguimiento, la UCP deberá justificar la correspondiente solicitud de elegibilidad para desembolsos cuya aceptación por el Banco sería requisito para desembolsar cada anticipo hasta el límite de la correspondiente elegibilidad. En estos informes la UCP deberá analizar el cumplimiento de las condiciones acordadas, así como la verificación de las metas fiscales y logros de los objetivos del Programa.

b. Los informes semestrales incluirán además: (i) un avance del contexto macrofiscal de la Provincia y de las reformas (cumplimiento de la Carta de Entendimiento); y (ii) evidencia del avance de las actividades de los componentes del Programa. Los informes comprenderían:

- El avance de las reformas relacionadas con los aspectos fiscales, así como la revisión de las metas fiscales y los avances en la implementación del FEF y la Ley de presupuesto equilibrado.

- El avance en la ejecución del cronograma de privatizaciones.

- El avance en el desarrollo de las asistencias técnicas y estudios que formen parte del Programa.

- Las recomendaciones y cambios de políticas propuestos como resultado de los estudios citados y el correspondiente plan de implantación.

- Los procesos de adquisiciones y contrataciones financiados con cargo al Programa.

- La revisión y compatibilización de los desembolsos con los gastos realizados.

- El avance en la implementación del plan de saneamiento de los pasivos ambientales de EMSE, OSM y EPT.

- Las modificaciones que se requiera introducir al Programa.

- Los datos anuales que se recopilarán para efectuar la verificación del cumplimiento de las metas y la evaluación ex-post del programa.

- El plan de ejecución para el semestre siguiente.

c. Una vez finalizada la ejecución del Programa, y por un lapso de tres años, la Provincia enviará para conocimiento del Banco al 31 de julio de cada año, un informe anual de evolución de la situación fiscal y de la implementación de reformas en el sector público. El mismo incluirá información sobre el presupuesto ejecutado en el año anterior y el aprobado por la Legislatura para el siguiente. En particular, el informe deberá referirse a la continuidad de las reformas relacionadas con los aspectos fiscales, la evolución reciente de los indicadores de ingresos, gastos y endeudamiento fiscales usados durante la ejecución del Programa, el avance en la implementación y experiencia recogida con el FEF y el desarrollo de las reformas en el sector salud.

H. Licitaciones de obras, adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios

3.26 Los resultados de los procesos de licitación en Argentina muestran que existe poco interés por parte de las empresas constructoras extranjeras en participar en licitaciones de obras cuyo monto sea inferior de US\$5,0 millones. En lo posible, entonces, se ha tratado de agruparlas para constituir lotes cuyo monto total resulte más atractivo. En

consecuencia, se propone que el monto límite, por encima del cual se requerirá Licitación Pública Internacional, para construcción de obra, sea de US\$5 millones y para adquisición de bienes de US\$350 mil. Las adquisiciones por debajo de esos montos, en las que se empleen recursos del préstamo, se harán mediante los procedimientos de adquisiciones de la Provincia, que aseguran la libre competencia, no están en conflicto con las políticas del Banco y no impiden la participación de proponentes extranjeros que desearan participar en las licitaciones. La adquisición de bienes y la contratación de obras del Programa se llevarían a cabo de acuerdo con los procedimientos del Banco sobre la materia.

- 3.27 Igualmente, la selección y contratación de servicios de consultoría se efectuaría de conformidad con los procedimientos y políticas del Banco. La contratación de servicios de firmas consultoras por montos iguales o mayores de US\$200 mil se realizaría mediante concurso público internacional.
- 3.28 Sin embargo, dado el gran número de servicios de consultoría requerido por el Programa, con el objeto de facilitar su ejecución y la tarea de supervisión por parte de la Representación, se recomienda mantener el requisito de la consulta previa al Banco sólo en el caso de la selección y contratación de consultores individuales por cuantía superior a US\$50 mil y de firmas consultoras por cuantía superior a US\$100 mil. La verificación del proceso referido se efectuaría por el Banco sobre una muestra no inferior al 20% del monto de los servicios contratados, para lo que dicho Organismo mantendría a disposición del Banco, durante el periodo de desembolsos, los documentos necesarios. En caso de no haberse seguido los procedimientos acordados, los gastos efectuados no serían elegibles para financiamiento del Banco.
- 3.29 La buena ejecución demostrada por la Provincia como subejecutora de préstamos del Banco a la Nación justifican esta medida. Adicionalmente, ya se tiene previsto un seminario, a ser dictado en la Provincia por la Representación en junio-julio de 1997 sobre procedimientos del Banco para licitación de obras y bienes y contratación de servicios de consultoría.
- 3.30 El Equipo de Proyecto ha dado su conformidad para la publicación del Aviso General de Adquisiciones (AGA) del Programa y los avisos específicos para diferentes actividades. El Anexo III-3 presenta el calendario tentativo de contratación de consultores, licitaciones de obras y adquisiciones de bienes.

I. Reconocimiento de gastos y financiamiento retroactivo

- 3.31 Para efecto de reconocimiento de gastos la Provincia ha identificado gastos efectuados a partir del primero de septiembre de 1996 por EPT en obras y equipos de las líneas aéreas de trolebuses. Durante la misión de análisis, el equipo de proyecto verificó que estas contrataciones se efectuaron con procedimientos sustancialmente iguales a los del Banco. En consecuencia, se recomienda que estos gastos, hasta US\$1.200.000, efectuados dentro de los 12 meses previos a la aprobación del préstamo, sean reconocidos como financiamiento retroactivo.



J. Impacto ambiental

- 3.32 La operación no tiene impacto directo sobre el medio ambiente, pero contempla privatizaciones. Para asegurar que los concesionarios de los servicios cumplan con las reglamentaciones ambientales de la Provincia, los términos de referencia de los consultores que revisaron los marcos regulatorios de dichas privatizaciones incluyeron actividades para asegurar que se realizarán las auditorías ambientales, las que determinarán la dimensión de los pasivos ambientales de la empresa, así como la estrategia a ser empleada para su reducción gradual". Durante el proceso de concesión/privatización se definirán las responsabilidades por los pasivos ambientales y las obligaciones ambientales del concesionario en la operación de la empresa.
- 3.33 El Programa ha sido calificado por el CMA como categoría II. La correspondiente Ficha Ambiental fue aprobada el 7 de mayo de 1996, con la recomendación específica de "aclarar las razones que llevaron a la inclusión de las consideraciones ambientales en los Términos de Referencia de los consultores." Esta aclaración está reflejada en el párrafo anterior.
- 3.34 La Provincia de Mendoza es una de las que tiene más desarrollada la legislación en materia ambiental en Argentina. La Provincia cuenta con una agencia de protección del medio ambiente con estructuras, personal y medios. A través del programa de Fortalecimiento Institucional Ambiental (768/OC-AR y 907/SF-AR) se está brindando asistencia técnica a esta agencia provincial, tanto en los que hace a los aspectos generales vinculados a sistemas de información, educación ambiental, legislación y diseño de políticas, como al desarrollo de proyectos piloto específicos para el control de contaminación industrial, perfeccionamiento del sistema de control ambiental y el manejo integrado de cuencas.
- 3.35 Adicionalmente, a través de una cooperación técnica financiada por el FOMIN se financió la creación y puesta en marcha del Ente Provincial de Agua y Saneamiento (EPAS) que tiene por funciones efectuar el control y seguimiento de los servicios concesionados y establecer las normativas para el control de calidad de los recursos hídricos.
- 3.36 Cuanto a los aspectos ambientales vinculados a la privatización de la empresa de distribución eléctrica, cabe aclarar que bajo la operación para Reforma de las Empresas Eléctricas Nacionales (682/OC-AR por US\$300 millones) el Banco apoyó el refuerzo institucional del Area de Evaluación Ambiental y Social de la Secretaria de Energía Eléctrica, y actividades a nivel nacional y provincial relacionadas con la legislación ambiental para el sector, uso racional de la energía eléctrica y el manual de gestión ambiental para líneas de transmisión.
- 3.37 El principio de **resguardo ambiental** fundamenta la decisión de mantener operando el sistema de trolebuses, dado que en la Ciudad de Mendoza (con escasos vientos, baja precipitación y depresión del terreno) se observa casi permanente el fenómeno de inversión térmica. Se limitaría, así, el nivel de emisiones en el área urbana.

K. La mujer en el desarrollo y el Programa

- 3.38 El Programa propuesto no contempla acciones que puedan discriminar la participación por género. El componente de Reestructuración del Sector Salud prevé la mejoría de las condiciones de salud materno infantil, con impactos positivos sobre las condiciones de salud de la mujer.

L. Impacto del Programa en Pobreza

- 3.39 El Programa se define como una operación de modernización del Estado que tiene como resultado un impacto en la provisión y financiamiento de los servicios públicos, en especial los de carácter social. Aproximadamente el 65% del costo total del programa se destinará a reformas y actividades del sector salud y desarrollo social que beneficiarían a grupos de bajos ingresos, entre las cuales familias que no tienen cobertura de salud de obras sociales y medicina pré-paga con necesidades básicas no satisfechas, así como menores y ancianos en las familias de bajos ingresos.

M. Contabilidad y auditoría

- 3.40 La UCP mantendría registros en los que se consignen los gastos del programa, de conformidad con el plan de cuentas aprobado por el Banco. Los estados financieros del programa serían dictaminados anualmente por auditores independientes aceptables para el Banco y presentados, a satisfacción de éste, durante la ejecución del Programa, dentro de los 120 días siguientes del cierre del ejercicio fiscal correspondiente, de acuerdo con las estipulaciones del eventual contrato de préstamo.

N. Evaluación ex-post

- 3.41 De conformidad con la política del Banco, se consultó con el prestatario y éste manifestó su interés en realizar la evaluación ex-post del Programa. Durante la primera reunión de revisión del Programa, la Provincia y el Banco acordarán los términos de referencia para la elaboración del informe de evaluación ex-post sobre los resultados del Programa. Dicho informe se basará en los indicadores y medios de verificación del marco lógico y en los datos recopilados durante las evaluaciones periódicas del Programa.

#### IV. JUSTIFICACIÓN

##### A. Razón de ser del Programa

- 4.1 La participación del Banco en el Programa permitirá contribuir decisivamente al mejoramiento de las condiciones de solvencia fiscal de la Provincia en el mediano y largo plazo, y asegurará su viabilidad financiera en el corto término. Las metas propuestas de equilibrio presupuestario, ahorro corriente, niveles y eficiencia del gasto e inversión pública, y volumen y perfil del endeudamiento, juntamente con la creación del FEF y el apoyo al proceso de privatización de empresas públicas son elementos importantes que han surgido del diálogo con la Provincia en la preparación del Programa. Permitirá, además, mejorar la eficiencia del funcionamiento del Gobierno, sobretodo en los servicios sociales, garantizando a la población una mejor oferta de servicios con menores costos y mantener el compromiso de garantizar una adecuada prestación de servicios a los segmentos más vulnerables de la población en un contexto de ajuste fiscal, a través de la protección del gasto social a grupos focalizados en los próximos 3 años.
- 4.2 El seguimiento del Programa durante su ejecución, a su vez, permitirá desarrollar procedimientos de monitoreo apropiados para fortalecer la capacidad de planeación y control fiscal de mediano plazo, incluyendo el ejercicio periódico de programación financiera y fiscal de mediano término. No menos importante resulta el valor agregado por el Banco a través del apoyo a la coordinación entre los tres Poderes en el diseño y ejecución de sus respectivos componentes de reforma.
- 4.3 Además, el alcance de los objetivos inmediatos del Programa fortalecerá las condiciones de la Provincia como sujeto de crédito en los mercados de capital y su capacidad para atender los compromisos financieros derivados de esta misma operación.

##### B. Factibilidad Técnica y Viabilidad Institucional

- 4.4 La factibilidad técnica del programa radica en que la Provincia cuenta con profesionales con experiencia en la ejecución y administración de proyectos con financiamiento internacional y con profesionales idóneos en la materia de la que tratan los distintos proyectos que forman el presente programa. Se prevé la asistencia técnica y el fortalecimiento de las distintas áreas del gobierno para atender el incremento de actividad que implica la ejecución de lo planeado. Esta asistencia técnica y fortalecimiento será para áreas de los tres poderes del Estado provincial.
- 4.5 La Unidad Coordinadora del Programa estará constituida por profesionales contratados específicamente para este fin y con una dedicación exclusiva para garantizar la excelencia técnica y la independencia de criterio y de acción respecto de las instituciones que se están transformando.
- 4.6 El compromiso político al más alto nivel asegura la prioridad del Programa. El Poder Ejecutivo ha manifestado desde el comienzo de su gestión una profunda vocación de reforma como ha sido plasmado en los

Decretos N° 167/96, 889/96 y 1190/96 y además ha promovido desde el principio de su gestión una estrategia de consenso entre las distintas fuerzas políticas, ambos hechos le otorgan mayor viabilidad institucional al Programa. Los otros Poderes del estado han manifestado también su voluntad de participar en el diseño y en la ejecución del Programa.

C. Viabilidad financiera

- 4.7 Para determinar la viabilidad financiera del programa se ha analizado tanto la capacidad de la Provincia para aportar los recursos de contrapartida como las condiciones que hacen al repago del préstamo. Para ello, se han proyectado las cuentas fiscales de la Provincia hasta el año 2000 con dos escenarios posibles: con y sin proyecto (ver Apéndice 1 del Anexo III-2). A los efectos de asegurar los fondos de la contraparte, los costos del programa han sido incluidos en las proyecciones presupuestarias. Se comprueba que la Provincia tiene condiciones de afrontar las erogaciones de contrapartida que requieren las acciones del programa. Más aún, no obstante el costo resultante de las propias acciones y actividades del programa, se comprueba que las finanzas públicas provinciales mejoran en dicho escenario. La reducción del nivel de endeudamiento neto de la Provincia - equivalente a US\$215 millones entre el cierre proyectado para 1997 y el año 2000 - se produce en un contexto de reducción de gastos de funcionamiento del estado (15%), una reorganización, capacitación y reorganización de los recursos humanos que no implican mayores gastos en personal, y aumento de la inversión pública.
- 4.8 Resultados análogos se obtienen al observar la capacidad de repago del préstamo. En el escenario con programa, la deuda neta de la Provincia al finalizar la ejecución, resultaría de US\$790 millones y sus servicios requerirían comprometer 13,6% de los recursos corrientes, frente a un 20,9% al comienzo del programa. En tal contexto, los pasivos de Mendoza con el Banco representarían aproximadamente el 10% del total. El programa de reformas que financia esta operación también permitiría mejorar la solvencia financiera de la Provincia: el coeficiente de endeudamiento disminuye de 91,3% a 62,1%.

D. Viabilidad jurídica

- 4.9 Estudiados los requisitos que establecen la Constitución de la Provincia de Mendoza y la ley para que la Provincia adquiera compromisos como los que surgirían del contrato correspondiente a esta operación, se concluyó que la Provincia está facultada para celebrar dicho contrato, sujeto a la aprobación del mismo por la legislatura provincial.
- 4.10 La ley que apruebe el contrato, denominada "ley de endeudamiento" autorizaría también la forma de administración que se convenga con el Banco, así como la realización de los actos y la celebración de los convenios que se requirieran para la ejecución adecuada del mismo y, de manera específica, para afectar los fondos del presupuesto provincial que se requirieran para atender las obligaciones del contrato.

- 4.11 Igualmente, de acuerdo con las normas que rigen los actos y contratos de la Nación Argentina, ésta tiene capacidad y está dispuesta a otorgar el correspondiente contrato de garantía, en relación con las obligaciones financieras de pago del principal, intereses y comisiones que la Provincia contraiga con el Banco en esta operación.
- 4.12 Por otra parte, de acuerdo con el Convenio Constitutivo del Banco y con las previsiones del Informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos, el Banco tiene facultades suficientes para celebrar con la Provincia el contrato propuesto para la realización del Programa al que se refiere este documento.

E. Beneficios

- 4.13 Se espera con el Programa contribuir a lograr: (i) un mayor grado de solvencia fiscal y la adopción de medidas que consoliden estos resultados de forma duradera; (ii) mayor disponibilidad y calidad de bienes y servicios públicos ofrecidos a la comunidad; (iii) mayor eficiencia en la asignación del gasto público en general y, en particular, en el gasto social; (iv) protección de los grupos vulnerables para garantizar las prestaciones de servicios básicos de salud y desarrollo social al largo de la ejecución del programa, mediante estrategias de focalización; y (v) mayor eficacia en la prestación de servicios, más racionalidad de procedimientos y mejor administración de los poderes legislativo y judicial.
- 4.14 Un beneficio esperado del programa es el logro del equilibrio en las cuentas fiscales a mediano y largo plazo. El programa apunta a crear condiciones para disminuir en el mediano plazo el stock de deuda a niveles históricos. Se espera reducir en algo más de US\$215 millones el nivel de la deuda neta durante el período 1997-2000 y el coeficiente de deuda sobre recursos corrientes al 62,1%, lo cual implica devolver a Mendoza una situación de solvencia financiera que no ha tenido en los últimos años. Esto supone una política presupuestaria en la que se proyectan resultados superavitarios a partir de 1998, con creciente ahorro corriente cada año, llegando a representar el 14,6% de los recursos totales de la Provincia en el año 2000. Dentro del periodo de ejecución del programa, los instrumentos principales sobre los que se apoya la política fiscal son los siguientes: (i) mayor eficacia en la administración tributaria que permitirá incrementos recaudatorios; (ii) reducción de los gastos de operación a través de reingeniería de los procedimientos administrativos; (iii) mantenimiento de los gastos en personal en niveles análogos a los actuales y atendiendo en forma selectiva a la expansión de los servicios; (iv) una programación de inversiones y proyectos públicos que resulten de estrictos criterios de prioridad económica y social, donde se conjugan formas de asociación con el capital privado a través de un esquema de concesión y explotación conjunta de los emprendimientos.
- 4.15 La reducción del endeudamiento neto indicada arriba podrá llevarse a cabo por el efecto combinado de un aumento esperado del ahorro

corriente acumulado en el período 1997-2000 y la utilización parcial de ingresos esperados por privatizaciones. 12/

- 4.16 Se espera asimismo que luego de finalizado el Programa existan condiciones para continuar con políticas similares a las indicadas en los párrafos anteriores. Ello contribuiría a recuperar en un período razonable los niveles históricos de solvencia financiera de la Provincia, afrontar la deuda generada por esta operación de financiamiento, y evitar la repetición de las conflictivas situaciones asociadas a una gestión inapropiada de la política fiscal. Como parte importante de las previsiones del programa en este frente, se ha previsto el diseño y aplicación de dos instrumentos: (i) la implementación de una norma legal que institucionalice el principio de presupuesto equilibrado, de forma que quede asegurado que la política fiscal de la Provincia será proyectada y ejecutada atendiendo a principios elementales de las finanzas públicas; (ii) la creación, también mediante norma legal, de un fondo de estabilización.
- 4.17 Con el Fondo de Estabilización el programa contribuye a reducir las fuertes fluctuaciones cíclicas que han caracterizado las cuentas fiscales de la Provincia. Dicho fondo permite acumular ahorros públicos durante períodos de expansión, que se utilizan para cubrir la caída de recursos que típicamente se produce durante recesiones, reduciendo la necesidad de ajustes drásticos y no previstos en momentos de debilidad de la economía.
- 4.18 En los servicios a privatizar se exigirá una gestión más eficiente y mayores inversiones por parte del sector privado que se hará cargo de las empresas públicas. Esto se traducirá en una mayor cobertura y mejor calidad de los servicios públicos. En particular, se prevé inversiones privadas por más de US\$20 millones para trolebuses e inversiones anuales de cerca de US\$15 millones para el sector eléctrico.
- 4.19 Los beneficios principales en el área de salud están asociados a: (i) mejorar la calidad de la cobertura para los grupos poblacionales de menor ingreso; (ii) mejorar la eficiencia del sistema con base en un sistema de informaciones basado en registros individuales de usuarios de servicios; (iii) reducir los gastos públicos globales con hospitalización a través del aumento de la atención primaria y de la prevención secundaria, con efectos en la reducción de la demanda por internaciones hospitalarias; (iv) reducir, a mediano y largo plazo, los gastos públicos corrientes con personal en salud. Otro beneficio importante del programa es avanzar los elementos para una reforma del sistema provincial de salud, con la ayuda de los cambios recientes en la legislación nacional de Obras Sociales. Dicho sistema podrá servir como modelo a ser aplicado en otras provincias con características similares en el país.
- 4.20 En la área de desarrollo social, los principales beneficios están asociados a: (i) mejor eficiencia y calidad de la prestación de servicios, especialmente en las áreas de niñez, adolescencia y ancianidad mediante programas descentralizados en los municipios, donde

---

12/ Las cifras usadas para las proyecciones fiscales son valores conservadores que no corresponden exactamente al valor esperado de venta.

las familias de los grupos focalizados participen más activamente de las estrategias gestionadas por las instituciones de apoyo a estos grupos; (ii) reducción de los costos recurrentes de la Subsecretaría de Desarrollo Social en el presupuesto de la Provincia, dado que ahora se concentrará más en la concepción, financiación y regulación de dichos programas que en su ejecución.

- 4.21 La protección a los segmentos vulnerables de la población, a través de estrategias de focalización, contribuirá a que dichos grupos no sean penalizados por eventuales reducciones de gastos presupuestales, mientras se realiza el ajuste fiscal y la reforma administrativa en la Provincia. La Provincia y el Banco revisarán los indicadores de cobertura de dichos grupos para garantizar la prestación de los servicios esenciales en los próximos años.
- 4.22 Se espera reducir sustancialmente los tiempos de trámite de los procedimientos de los Poderes Ejecutivo, Judicial y Legislativo, unificar los procedimientos administrativos teniendo en cuenta las necesidades de los ciudadanos y eliminar las pérdidas y extravíos de expedientes. Asimismo, se espera aumentar la productividad de los funcionarios públicos hasta alcanzar niveles comparables a los de otros países (por ejemplo, aproximadamente 800 causas por juez y por año). Con ello se deberá reducir la necesidad de crecimiento del empleo público.

F. Riesgos y Medidas mitigadoras de la Operación

- 4.23 Los riesgos propios de un programa de reforma de la magnitud del actual es la natural resistencia al cambio. Obtener el consenso político y sectorial y las modificaciones legales (leyes, reglamentos, estatutos) requeridas que permitan la continuidad de la aplicación de la reforma a tiempo es otro gran desafío. Para mitigar estos riesgos se ha previsto una intensa actividad para lograr el consenso entre los poderes y las distintas fuerzas políticas donde ello haga falta, que incluye mejorar la estrategia comunicacional mediante un programa especial de comunicaciones al interior y exterior de la estructura del Estado; fortalecer la comunicación directa de la Reforma en cada una de las áreas de los Ministerios; y jornadas y seminarios de concientización para autoridades políticas y cuadros medios del Poder Ejecutivo, legisladores y jueces.
- 4.24 Otros posibles riesgos serían: el deterioro en el marco económico nacional y, como consecuencia, se afecten los recursos fiscales, contrarrestando las mejoras que se produzcan a nivel provincial; y que la nueva Ley de coparticipación federal de impuestos, o en su defecto un nuevo Pacto Fiscal que reemplace al actual, reduzca los recursos coparticipables para la Provincia, poniendo en peligro el cumplimiento de las metas fiscales. La racionalización de la función tributaria propuesta en el Programa deberá reducir la evasión y ampliar la base de los contribuyentes, atenuando estos riesgos. Con la creación del FEF, además, se contribuirá a reducir las fuertes fluctuaciones cíclicas, eliminando la necesidad de ajustes drásticos en períodos de crisis financiera.

- 4.25 Atrasos en las privatizaciones podrían afectar las metas de reducción del gasto público; el Programa contribuye a asegurar la liquidez necesaria para concretar estas actividades, y propone un cronograma realista para las varias etapas del proceso.
- 4.26 En las áreas de salud y desarrollo social, los principales riesgos involucrados son: (i) la complejidad en la ejecución de las medidas de reforma; (ii) el enfrentamiento del corporativismo de algunas categorías profesionales, sobretodo médicos, en cambiar su situación laboral para se insertar en el nuevo diseño de los programas de atención primaria y salud de la familia.
- 4.27 Dada la complejidad en la ejecución de las medidas de reforma, el programa prevé supervisiones semestrales por el Banco, con el acompañamiento de metas y condicionalidades y acciones de diseminación y creación de consenso para facilitar la absorción de las medidas por la población usuaria y la resistencia a los cambios por parte de los equipos de salud. Se estima que la capacidad operativa de la Representación del Banco en Argentina es asimismo adecuada para el seguimiento y apoyo al prestatario en la ejecución del Programa.
- 4.28 Se establecerán estrategias de cambio basadas en incentivos económicos para los profesionales de la salud que adhieran al modelo de prestaciones propuesto. Se espera que ello contribuya a limitar las resistencias corporativas y a disminuir incertidumbres sobre los efectos en sus ingresos.



*Gobernador de Mendoza*

**CARTA DE ENTENDIMIENTO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA**

Mendoza, 29 de julio de 1997

Señor  
Enrique V. Iglesias  
Presidente  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C  
S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D

Estimado Señor Iglesias:

El Gobierno de la Provincia de Mendoza, con el apoyo y la garantía de la República Argentina, ha solicitado al Banco Interamericano de Desarrollo un préstamo por el equivalente de 80 millones para financiar el Programa de Reforma Integral de la Provincia de Mendoza - AR-0209. El mismo constituye un complemento a las reformas y políticas ya implementadas o en marcha en la Provincia.

Sobre el particular, me es grato presentar, a continuación, un breve resumen de la situación actual de la Provincia y del programa de gobierno que incluye las políticas de reforma para las cuales solicitamos apoyo.

**I. Situación actual de la provincia: evolución de las finanzas**

En el trienio 1992-1994, luego de haber transitado un período de alta inflación a nivel nacional que repercutió en la economía provincial, la evolución de las cuentas fiscales registró un importante mejoramiento pasando de un déficit global en 1992 a un resultado global superavitario en 1993 y en 1994. Este resultado fue producto de un aumento mayor de los recursos que de las erogaciones, fundamentalmente por conceptos extraordinarios (deudas de la Nación a favor de la provincia y participación en empresas nacionales privatizadas). Sin embargo, si se dejan de lado estos conceptos extraordinarios, en los tres años la Provincia acumuló un déficit ordinario global



*Gobernador de Mendoza*

2

(considerando ingresos y gastos corrientes y de capital) de \$ 158 millones debido a que el aumento de los gastos ordinarios fue más explosivo que el de los recursos ordinarios producido por el crecimiento de la actividad económica. En este período, por tanto, el stock de deuda se duplicó, alcanzando los \$ 311 millones a fines de 1994, monto que incluye \$ 90 millones para la asistencia financiera a los productores agropecuarios por la emergencia agropecuaria ocurrida en la Provincia.

En este período conviene destacar la constitución de un fondo para el financiamiento de inversiones públicas y privadas denominado "Fondo de Financiación de Inversiones Públicas y Privadas para la Transformación y el Crecimiento Socio-Económico de la Provincia de Mendoza", conocido como "Fondo para la Transformación y el Crecimiento". El mismo surge de la decisión política de utilizar recursos extraordinarios para crear un mecanismo permanente de apoyo financiero para el desarrollo provincial en las áreas sociales y económicas. Para asegurar un manejo fiscal prudente de estos recursos, el Fondo está administrado por un ente autárquico colegiado, con personería jurídica y capacidad para actuar pública y privadamente, a través del otorgamiento de líneas de crédito.

Durante 1995, la Provincia enfrentó la mayor crisis financiera que haya impactado negativamente su presupuesto, situación que fue similar para varias provincias argentinas y que tuvo su origen en los problemas generalizados para todo el país vinculados al llamado "efecto Tequila". Esta crisis afectó abruptamente las cuentas fiscales de Mendoza, principalmente de dos maneras: por un lado, por la menor recaudación de impuestos provinciales y nacionales (sólo se recibió el piso asegurado) a raíz de la caída general del nivel de actividad; y por el otro, por el importante flujo de aportes desde el Tesoro provincial a los bancos públicos de Mendoza y de Previsión Social -necesarios tras la pérdida de depósitos de los mismos. Esto llevó a cerrar el año 1995 con un déficit operativo global de \$ 258 millones, contando la asistencia a los bancos, cifra equivalente a la quinta parte de las erogaciones anuales de la Provincia.

Frente a esta crisis, la Provincia inició una serie de reformas para recuperar la solvencia fiscal y superar estas dificultades. Así, dado que ya existía la voluntad política de transferir los bancos provinciales a manos privadas, a fines de 1995 se concretó el llamado a licitación para su privatización, efectuándose el traspaso efectivo a los compradores el 30 de noviembre de 1996. Para hacer viable esta privatización, además de asumir como propias deudas preexistentes de ambos bancos contraídas con las entidades financieras públicas nacionales -debido a la importante fuga de depósitos experimentada por los mismos-, la Provincia tuvo que solventar otros compromisos financieros derivados del propio proceso de privatización (retiros voluntarios y capitalización de los bancos), que significó un abrupto incremento de la deuda total de la Provincia. En este procedimiento, además, sólo parte de los activos de estos bancos pasó a los bancos nuevos, de manera que la Provincia deberá administrar los llamados "fondos residuales" formados por una fracción de las carteras de créditos que no son traspasadas a los adquirentes de los bancos, algunos títulos públicos, bienes de uso y otros activos.

Por todo esto, el año 1996 ha sido muy particular para las finanzas provinciales ya que debieron recuperarse de la delicada situación fiscal con la que cerró el año 1995, lo que se tradujo en un salto pronunciado en el nivel de endeudamiento de Mendoza -inusual para la Provincia ya que se triplicó- y en un problema de liquidez de caja dado que se asumieron compromisos derivados del proceso de privatización de los bancos que no estaban previstos en el flujo de ingresos y pagos de la misma.

No obstante, la Provincia siguió honrando su deuda haciendo frente al pago de sus obligaciones financieras y pagando los sueldos normalmente, y adoptó ciertas medidas para lograr la solvencia fiscal consolidando la deuda acumulada con los proveedores desde 1995, ordenando el ritmo del gasto acorde con la disponibilidad de recursos, refinanciando parte de su deuda para cambiar el perfil (es decir, alargar plazos y reducir tasas de interés) y traspasando la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia al sistema nacional (institución que era subsidiada por distintas vías).

El año 1996, según las cifras provisionales, ha cerrado con un ahorro corriente mayor al presupuestado debido al aumento experimentado de los recursos respecto a los proyectados y al cumplimiento de las metas de gastos corrientes. Sin embargo, al incorporar las cuentas de capital, que incluye el aporte de \$ 376 millones realizado para el sostenimiento y privatización de los bancos públicos, se tendrá un déficit global cercano a los \$ 300 millones, el que se ha cubierto refinanciando exitosamente la deuda, mejorando su perfil. También, durante el año se logró reducir la deuda flotante, consolidando deuda con los proveedores y regularizando los pagos. El stock de deuda consolidada, por lo tanto, sólo se aumentó en \$ 63 millones principalmente por el reconocimiento de deudas originadas en los años 1994 y 1995 y por recuperación del nivel de inversión pública.

Las proyecciones de la ejecución presupuestaria provincial en los próximos cuatro años indican que, de no realizarse las reformas propuestas a financiarse con el Programa AR-0209, la Provincia deberá aumentar su stock de deuda en los primeros años para poder financiar sus gastos de capital. Además, en dichas proyecciones no se refleja el costo social de la ineficiencia que hoy muestra el Estado en la prestación de sus servicios.

Con la reforma, proyectados los impactos esperados en cada área y los gastos nuevos generados con la puesta en marcha de los distintos proyectos, se espera revertir la situación con una prestación adecuada de los servicios, la obtención de un superávit fiscal a partir de 1996, la constitución de un Fondo de Estabilización de las Finanzas y la reducción del stock de deuda.

## **II. Problemas detectados: resueltos o por resolver**

Para complementar lo expresado en el punto precedente en oportunidad de analizar la situación fiscal de la Provincia, se profundiza la descripción de los problemas que han dado lugar al programa de gobierno.

Entre los problemas coyunturales se ubica la importante caída de los recursos que comenzó a evidenciarse en el segundo semestre de 1995 y que ha llevado a que, durante 1996, la Provincia se encuentre en una meseta respecto a la recaudación, aunque se observa un leve repunte a partir de los últimos meses de ese año. A esto debe sumarse la iliquidez de la caja experimentada en este año debido, en parte, a la magnitud de la deuda flotante heredada de 1995 -de casi \$ 150 millones frente a la recaudación mensual promedio de alrededor de \$ 90 millones-, y, por otra parte, por el importante flujo de fondos que se dirigió hacia los bancos públicos para mantenerlos en funcionamiento y privatizándolos.

Esta problemática coyuntural generó un problema estructural en las finanzas manifestado en un alto endeudamiento con vencimientos concentrados en los dos primeros años, y altas tasas de interés por el momento en que fueron solicitados (iliquidez del sistema financiero generado por la crisis de 1995).



## *Gobernador de Mendoza*

4

Entre los *problemas estructurales* que han generado un déficit operativo acumulado desde 1992, podemos identificar aquellos que han afectado más la solvencia financiera de la Provincia y el funcionamiento del Estado. Entre los primeros se puede destacar que no existe un mecanismo programado que ayude a amortiguar los efectos de las recesiones económicas en las finanzas públicas, que tanto impactan en la captación de recursos, generando déficit de presupuesto no deseados ni planificados, lo que afecta directamente cualquier meta de solvencia fiscal y equilibrio presupuestario en el mediano plazo.

El modelo con que se ha venido manejando tradicionalmente la gestión de gobierno, preocupado más en la ejecución que en la planificación y control, agudiza los problemas de solvencia fiscal que se presentan -vía el financiamiento de los déficit de las empresas estatales-, dado que ésta la solvencia fiscal- es un pilar fundamental para alcanzar el objetivo del equilibrio presupuestario en el mediano y largo plazo. Este estímulo de actividades de producción de bienes de tipo privado que, si bien tienen, en muchos casos, un fundamento social por tratarse de servicios públicos, impide al Estado concentrarse en aquellas funciones que le son inherentes, a saber, salud, educación, seguridad, justicia y promoción del desarrollo.

Paralelamente, existe una deficiente calidad y bajo nivel en la prestación de los servicios públicos. Los usuarios no tienen la posibilidad de ejercer de manera efectiva un control sobre los mismos, es decir, no pueden definir ni el nivel ni la calidad de la prestación de dichos servicios y, menos aún, la posibilidad de encontrar un interlocutor válido a quien dirigir, no sólo sus quejas y denuncias, sino también sus iniciativas. A esto debemos agregar el hecho de que el Estado presta sus servicios monopolícamente, lo cual no genera incentivos para que el sector se vuelva eficiente.

Es decir, el Estado no está actuando de manera eficiente en la asignación de sus escasos recursos y se plantea la necesidad de redefinir su rol, en cuanto a sus compromisos con la sociedad. Esto implica apartarse de viejas concepciones, como políticas orientadas a subsidiar la oferta de bienes y servicios, que han demostrado no ser buenas asignadoras de recursos y que provocan ineficiencias principalmente en la ejecución del gasto social.

El desmesurado aparato burocrático, la concentración de funciones en el nivel central, la falta de coordinación de la administración con procesos diferentes para objetos similares, la falta de planificación para la utilización de las estructuras edilicias del gobierno y la falta de motivación y capacitación del personal son algunos de los principales aspectos que deben modificarse.

Los poderes Legislativo y Judicial tienen problemas similares que exigen, igualmente, la modernización de su funcionamiento. En particular, en el Poder Judicial se utilizan procedimientos obsoletos, con formación manual de expedientes y escasa y fragmentada informatización, que hace necesario afectar a las tareas administrativas una mayor cantidad de personal que el razonable.

Las características antes enunciadas han provocado, además, el deterioro de la imagen del sector público ante la ciudadanía y el aumento de los costos operativos que conspira contra el objetivo del presupuesto equilibrado.

En cuanto a la obtención de recursos, si bien desde el año 1989 se han estado perfeccionando los controles sobre la recaudación impositiva, persiste un índice alto de evasión que requiere incrementar los esfuerzos en simplificar la estructura tributaria y en diseñar sistemas automáticos de control, haciendo más eficiente y equitativa la administración tributaria. Esta necesidad es más apremiante dada la exigencia que tiene la economía de aumentar su competitividad frente a la apertura económica.



## *Gobernador de Mendoza*

5

### **III. Programa de Gobierno hasta 1999 y principales medidas ya implementadas**

El Gobierno de la Provincia se propone afianzar la democracia mediante el fortalecimiento de los poderes Legislativo y Judicial, y el desarrollo de la sociedad civil. El potenciamiento de las funciones de control de los actos de gobierno que corresponde a estos dos poderes garantizará una gestión más eficiente del Poder Ejecutivo.

La racionalización de las funciones en la Legislatura facilitará, a su vez, el debate de las políticas públicas y, consecuentemente, la ampliación de la base de consenso de las mismas. En cuanto a la Suprema Corte de Justicia, la racionalización permitirá que los jueces puedan dedicarse a su función natural de administrar justicia, dejando de lado las tareas administrativas.

El fortalecimiento de la sociedad civil, por medio del desarrollo de sus organizaciones permitirá, no sólo potenciar la capacidad de defensa de sus derechos y ejercer un mayor control de los actos de gobierno, sino también compartir con el Estado las responsabilidades inherentes a la consecución del bienestar general.

La filosofía del programa de gobierno se basa en criterios de solvencia, eficiencia, equidad y transparencia, girando sobre cinco ejes centrales: el mejoramiento de la calidad de los servicios que debe prestar el Estado, fundamentalmente los relacionados con la provisión de "bienes públicos y mixtos" (educación, salud, seguridad, justicia), el apoyo a la transformación de las empresas, el control y fiscalización de las actividades económicas, la provisión de información que contribuya a la igualdad de oportunidades garantizando la producción con equidad, y la generación de una política de empleo.

Para que este programa de gobierno sea exitoso, es necesario lograr los siguientes objetivos: mejorar la solvencia financiera en el mediano y largo plazo, modernizar el Estado para que a través de sus funciones se transforme en gestor, planificador y facilitador de un verdadero desarrollo de la sociedad civil y sus actividades, implementando políticas que tiendan al logro de una mayor equidad social y que garanticen el equilibrio del desarrollo territorial y una planificación cuidadosa del uso de los recursos naturales escasos de los que depende la economía provincial, en primer lugar los hídricos. En este marco es menester que el Estado delegue aquellas actividades no esenciales y se reserve aquellas que no puedan realizar los particulares.

A los efectos de una clara exposición, a continuación se describirán los principales aspectos del Programa de Gobierno para los próximos tres años. Muchas de estas reformas ya están en ejecución enmarcadas especialmente en tres decretos de Reforma del Estado: el 889/96 (más general) el 1190/96 (específico del sector salud y acción social) y el 1939/96 (política ambiental); y para otras se solicita financiamiento, en algunos casos para continuarlas y en otros para poder iniciarlas en un plazo razonable.

#### **A. Solvencia fiscal de mediano y largo plazo y privatizaciones**

- Refinanciar la deuda pública consolidada de la Provincia buscando mejores condiciones para reducir su carga de intereses, es decir, cambiar el perfil de la deuda. Para ello se ha refuncionalizado el Área de Seguimiento de la Deuda Pública creada por decreto 774/95. La negociación ha sido exitosa, reduciendo significativamente la tasa promedio y mejorando la distribución anual de los compromisos. Como segunda meta, la relación entre el nivel de la deuda y los recursos corrientes se reduciría del 93% actual al 60%-70% en el año 2000.



*Gobernador de Mendoza*

6

- \* Establecer un nivel de gasto de personal que tome como tope máximo la participación actual del 61% del presupuesto general, adoptando medidas transitorias -como congelamiento de los adicionales por antigüedad a los computados hasta el 31/12/95 y suspensión del régimen de promoción anual automática- hasta tanto se culmine la revisión de cada uno de los estatutos que rigen la función pública y se adopten criterios de productividad y eficiencia tanto en el ingreso y egreso, como para el ascenso del personal. Paralelamente, se instrumentará un nuevo Régimen de la Función Pública, cuyo propósito es aumentar la eficiencia de la prestación de los servicios, manteniendo el gasto en personal en niveles análogos al proyectado para el presente ejercicio.
- \* Transferir la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones de la Nación (SIJP), para incorporar los trabajadores del Estado al sistema de jubilación privada, lo que se llevo a cabo a inicios de 1996; y traspasar la Caja de Seguro Mutual de la Provincia a los beneficiarios (desestatización), proyecto que se encuentra en tratamiento legislativo.
- \* Impulsar la implementación de una norma de presupuesto equilibrado que sea aplicada tanto en la instancia de la elaboración como en las de aprobación legislativa y ejecución del año fiscal correspondiente. Se necesitará de la aprobación legislativa.
- \* Instrumentar un Fondo de Estabilización de las Finanzas Públicas, para lo cual se necesitará de la aprobación legislativa, con el objeto de compensar anticipticamente los efectos que, sobre los recursos, tengan las contracciones y expansiones económicas imprevistas, asegurando como piso de recaudación lo proyectado en cada presupuesto y estableciendo un límite prudente al crecimiento de las erogaciones. Este fondo no será una fuente habitual de financiamiento del Estado sino una ayuda en las emergencias por disminución no esperada de la recaudación. El Gobierno se propone mantener este Fondo con un nivel mínimo equivalente al 5% de los ingresos corrientes anuales de modo de disponer de una herramienta efectiva para evitar bruscas fluctuaciones cíclicas.
- \* Reformular las normas de funcionamiento del "Fondo para la Transformación y el Crecimiento" respecto a su relación con el sector privado, con el objeto de que el Estado no sea prestamista directo de los fondos sino que se realice a través de un intermediario financiero. Los recursos del Fondo permitirán así apoyar a sectores prioritarios de la Provincia mediante subsidios específicos y transparentes potenciando de esa forma los recursos canalizados por el sector financiero privado. En lo que se refiere a préstamos al sector público, se asegurará su destino para inversión pública y no para gasto corriente, manteniendo la transparencia de las operaciones. En ambos casos se tomarán las medidas administrativas y legales que sean pertinentes.
- \* Terminar con el proceso de privatización de los bancos públicos provinciales iniciado en el gobierno anterior, para lo cual se hizo el llamado a licitación en enero de 1996 culminando el proceso de adjudicación en noviembre del mismo año. La cobranza de la cartera de créditos que integra los fondos residuales en poder de la Provincia se realizará a través de terceros de acuerdo con las instrucciones contenidas en el decreto 49/97 (sobre condiciones para refinanciaciones, quitas, esperas) a fin de asegurar el recupero de los mismos en el menor plazo posible. Las nuevas condiciones creadas por el referido decreto permiten un cierto optimismo en cuanto a la cobrabilidad de estos activos y se espera que gracias a los mejores esfuerzos del Gobierno se podrá recuperar una proporción del 15% de las deudas al cabo de los próximos tres años. Además, el gobierno otorgó al Ente la capacidad para agotar todas las



## *Gobernador de Mendoza*

7

instancias necesarias para realizar el cobro de los créditos, incluida la vía judicial. En caso de sospecha de insolvencia fraudulenta del deudor, el Ente está autorizado a realizar la denuncia correspondiente en la justicia penal (Artículo 184 del Código Procesal Penal).

- También en materia de privatizaciones: Sanear económicamente a "Energía Mendoza Sociedad del Estado" (FMSE), adecuándola a la estructura de mercado y al marco regulatorio nacional para posibilitar su transformación y privatización, autorizada por ley 6498. Llamar a licitación para concesionar los servicios prestados por la "Empresa Provincial de Transporte mediante Trolebuses", autorizado por ley N° 6180/94. Terminar el proceso de privatización de "Obras Sanitarias Mendoza" (OSM), estando ya elaborados los pliegos y autorizado el proceso por ley N° 6044/93. Concluir con la liquidación del residual de "Bodegas y Viñedos G101 Empresa Estatal, Industrial y Comercial", privatizada en 1938.
- El producto de las privatizaciones se destinará al plan de inversión pública y a la constitución del Fondo de Estabilización de las Finanzas (en este último caso se necesita la conformidad de la Legislatura).
- En el ámbito del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, se continuará el proceso de tercerización. En este sentido, se han suscripto varios contratos, los que fueron aprobados por decreto.
- También se estudiarán otras privatizaciones, tercerizaciones, concesiones, u otra forma de delegar actividades no esenciales u operativas del Estado al sector privado, para liberar recursos que se puedan destinar o incrementar la inversión pública en infraestructura física o anticipar amortización de deudas. En este sentido ya se ha encarado la tercerización de la Imprenta Oficial, lo que se concluyó a principios de 1996, y la venta de numerosos activos improductivos del Estado (automotores, aeronaves, hoteles y hosterías, etc.).
- Crear la Administradora de Entes Reguladores para el efectivo control y supervisión de la calidad de los servicios y de las tarifas que deberán pagar los usuarios a los prestadores de los servicios privatizados. Este será el organismo administrativo encargado de centralizar el cúmulo de reclamos de usuarios de servicios públicos privatizados, y de canalizar las mismas al ente específico. De esta manera se pretende proteger al usuario y garantizarle la prestación eficiente del servicio.
- Mejorar la gestión en el área de Vialidad. Al respecto, se han traspasado funciones a la Dirección Provincial de Catastro y Dirección General de Rentas de la Provincia y se ha disminuido la planta de personal de 1.760 agentes a 1.200. Esta Repartición también prevé procesos de Tercerizaciones, dentro de su ámbito, y la posibilidad de interactuar con el sector privado, con el objeto de satisfacer demandas en el sector vial.

### **B. Modernización del Sector Público Provincial en áreas prioritarias de los tres poderes**

- Racionalizar la administración pública, incluyendo la supresión de funciones superpuestas y las no esenciales. En particular se procura llevar a cabo un proceso de reingeniería de los procedimientos administrativos con el objetivo de lograr un mejor aprovechamiento del tiempo y mayor agilidad en el proceso para lo cual el beneficiario principal será el usuario. Este proceso ya se ha iniciado con el estudio para la racionalización de la organización estructural del gobierno provincial, cuyos principales efectos serán una reducción de los niveles jerárquicos y de decisión, la eliminación de diversas unidades organizativas, la fusión de otras y, en general, una disminución de las aperturas horizontales de los organigramas. Hasta el momento en la propuesta de reestructuración se llevan reducidas más de 100 subdirecciones.



*Gobernador de Mendoza*

8

- En relación con lo anterior, implementar un nuevo Régimen de la Función Pública, basado en criterios de productividad para el pago de los salarios, incentivos y premios. En esta materia se ha llamado a licitación de consultores especializados para la elaboración del proyecto.
- Garantizar la disponibilidad y calidad de la información pública al alcance del ciudadano a fin de mejorar el control social de los actos de gobierno. Esto se ha implementado en el ámbito de la Secretaría General de la Gobernación, a través del control de un Comité de Información Pública que coordine las acciones de las diferentes jurisdicciones para el mejor aprovechamiento de los elementos informáticos provinciales, la capacitación del recurso humano en la utilización de la tecnología informática y el diseño, coordinación y administración de los sistemas de información pública al ciudadano.
- Mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos, es decir, disminuir la evasión impositiva tanto a través de la simplificación del sistema tributario como de la mejora de los controles. En este sentido la Provincia se compromete a no crear nuevos impuestos ni subir las alícuotas de los existentes. Se tenderá a la disminución progresiva de todas las exenciones con el objetivo de evitar inequidades y distorsiones, para mejorar la competitividad de la economía. También se analizarán las alternativas de política tributaria, dentro del marco del Pacto Federal Fiscal suscripto por las provincias, y se revisará el marco legal vigente.
- Unificar el sistema de registración contable y establecer el principio de unidad de caja para tener un mejor control de la ejecución presupuestaria en tiempo real. La Provincia se propone, entonces, la modernización integral del sistema de administración financiera, bajo los principios de integración y sistematización de la Ley nacional 24.156. En este sentido ya se han iniciado acciones que han permitido mejorar sustancialmente la formulación del presupuesto y el soporte de información que se usa para la toma de decisiones.
- Realizar acciones tendientes a instalar en la Provincia un Sistema de Salud que garantice el acceso de todos los ciudadanos a los servicios según sus necesidades y los subsidio según su capacidad de pago, mejorando la calidad y acentuando el esfuerzo de prevención, cuya puerta de ingreso es el sistema de médicos de familia con población a cargo, cambiando el eje de subsidio a la oferta por subsidio a la demanda. Para ello, fortalecer la prestación de los servicios preventivos y ambulatorios a través de un paquete de servicios esenciales de salud, buscando extender la cobertura y mejorar la calidad de la atención a la población más necesitada, en especial los segmentos sociales que no tienen acceso a las Obras Sociales ni a la Medicina pre-paga, y se encuentran en la franja de las necesidades básicas insatisfechas. Por tanto, reducir los costos globales y el exceso de hospitalización, flexibilizar los gastos en personal y crear un sistema de cobro y recuperación de costos de los servicios públicos a través de hospitales de autogestión. Crear un sistema de identificación de los usuarios de Servicios de Salud que permita racionalizar la demanda y mejorar la calidad de la información médica y epidemiológica, así como los costos asociados a los servicios prestados. Además, desarrollar estrategias de promoción y protección de la salud que permitan aumentar la base de prevención y reducir la carga de enfermedad a través de una acción más consciente de los individuos sobre su salud y sobre el medio ambiente.
- Simultáneamente, poner en marcha un Programa de Salud y Asistencia para Escuelas Albergue, de Frontera y Rurales aisladas para elevar la calidad de vida de los niños que asisten a las mismas, con cobertura equitativa relacionada a un paquete básico de prestaciones. Promover, en general, la participación de organizaciones civiles dedicadas a la asistencia o desarrollo de la salud para los sectores de la niñez y adolescencia.





## *Gobernador de Mendoza*

9

- \* Fortalecer institucionalmente la prestación de servicios sociales en el área provincial de desarrollo social, con eje en la descentralización de acciones hacia Municipios y Organizaciones no Gubernamentales (ONG) -habiéndose realizado la implementación piloto-, fortaleciendo la ejecución descentralizada de programas institucionales de atención de la niñez, adolescencia y ancianidad. Esto será complementado con un Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (creado durante 1996), como así también con la capacitación de los agentes sociales provinciales, municipales y comunitarios. Además, priorizar un programa para la emergencia social, para aumentar la cobertura para la desnutrición infantil hasta erradicarla y para disminuir el índice de mortalidad infantil; y desarrollar un programa de asistencia al desempleado con carga de familia, sin distinción de sexo.
- \* Transformar el sector educativo con vistas a la formación en todos los estudiantes de un mismo núcleo de competencias fundamentales, aplicando la Ley Federal de Educación. Se aspira a que los futuros egresados del nuevo sistema a implementar (educación básica y polimodal) adquieran una formación ética y ciudadana para su desarrollo personal y como integrantes de la sociedad (personas responsables, críticas y solidarias), una formación que garantice la continuidad de los estudios superiores y una preparación para la vida productiva orientando hacia los amplios campos del mundo del trabajo. En función de esta meta ya se ha adoptado una metodología de gradualidad cuyas principales líneas de acción son: desarrollo y consolidación del diseño curricular para la educación inicial y del primer y segundo ciclo de la Educación General Básica (1997); diseño y comienzo de aplicación del tercer ciclo de la Educación General Básica (1998 y 1999); diseño y aplicación como experiencia de la Educación Polimodal (1999); transformación en la formación terciaria no docente; y transformación en los regímenes especiales (educación especial para alumnos con problemas de aprendizaje y educación de adultos).
- \* Desarrollar una política ambiental para reorganizar y reorientar la localización de las actividades productivas y de los asentamientos humanos, propiciando una ocupación del territorio más equilibrada y, por consiguiente, más sustentable. Esto implica frenar el proceso de urbanización y suburbanización sobre tierras de alto potencial agrícola, que limita el desarrollo de una economía de base agroindustrial. También, recuperar el equilibrio del ecosistema y reducir la creciente contaminación atmosférica. A tal efecto se ha dictado el decreto 1939/96 que establece un plan de acción para la gestión ambiental y líneas de acción para la sustentabilidad de las regiones y de los oasis productivos, para el control ambiental y para el manejo de los recursos naturales y las áreas protegidas.
- \* Mejorar la infraestructura física en términos de mayor inversión en caminos y vías de transporte, en vivienda mejorando las herramientas para financiar su construcción, en sistemas de distribución y regulación de agua para riego (impermeabilización de canales de riego) e infraestructura hidráulica, en refacción y construcción de edificios escolares, hospitales y centros de salud y en infraestructura para el tratamiento de los residuos sólidos (servicio de agua potable y saneamiento), entre otros. Estas metas han sido expresadas en el denominado "Plan Trienal de Obras".
- \* Impulsar una política de apoyo al desarrollo económico, social y cultural con el fin de lograr un crecimiento armónico de la Provincia que le permita su inserción en el MERCOSUR y la economía mundial. Inserción que se completa profundizando la integración física y de infraestructura con Chile, dada la ventaja que tiene Mendoza como paso caminero más desarrollado en la conexión entre el Atlántico y el Pacífico.



## *Gobernador de Mendoza*

10

- En el área de Gobierno, afianzar la seguridad jurídica por diversos medios, en particular mediante el fortalecimiento y modernización de las funciones de fiscalización y control de las sociedades y entidades que tengan personería jurídica. Disminuir sustancialmente el porcentaje de personas indocumentadas, acentuando la colaboración mutua con las áreas sociales y los Municipios. Ampliar la seguridad de las personas y los bienes, fortaleciendo la prevención y la participación comunitaria en su prosecución y garantizando el pleno ejercicio de las libertades individuales. Mejorar las instituciones penitenciarias, tanto en lo organizacional y de servicio, como en lo edilicio y su equipamiento. Finalmente, optimizar la comunicación entre la Administración Central y los Municipios.
- Fortalecer la gestión de gobierno de la Suprema Corte de Justicia, capacitando a funcionarios y magistrados y mejorando la gestión tribunalicia con el objeto de darle celeridad al trámite procesal y evitar la dilación de la administración de justicia. En este sentido instrumentar una reingeniería de procedimientos principalmente en los aspectos administrativos. También, poner en marcha un régimen judicial del menor y la familia, para crear un ámbito de apoyo a los conflictos intersubjetivos, y dar soluciones jurídicas y sociales a estos conflictos.
- Desarrollar y modernizar la labor institucional del Poder Legislativo. A partir de soluciones de infraestructura edilicia, y centralización física de la gestión, reingeniería de los procedimientos legislativos y mejora en las comunicaciones internas y externas, se permitirá el mejoramiento de la labor y, como consecuencia, una eficiente gestión legislativa.

#### **IV. Inserción del Programa AR-0209 en el Programa General de Reforma del Estado**

El Programa de Apoyo a la Reforma Integral de la provincia de Mendoza (AR- 0209) se desarrolla en el marco de un proceso de reforma más amplio que parte de la redefinición del rol del Estado y tiende a modificar el aparato estatal en la búsqueda de la eficacia y eficiencia en las prestaciones de los servicios esenciales.

Dada la magnitud explicitada del Plan de Gobierno y las restricciones financieras existentes, es imperativo acceder a una fuente de financiamiento que permita ejecutar algunos de los componentes del Programa de Gobierno, que éste no podría asumir por sí, para alcanzar la totalidad de los objetivos de reforma en plazos razonables.

Los objetivos de la reforma que estaban implícitos en las acciones del gobierno provincial quedan expresados en el decreto 167/96 por el cual se crea un organismo con responsabilidad institucional y ejecutiva para la implementación y monitoreo del proceso de reforma, el que se denomina "Comite Ejecutivo para la Reforma Administrativa y Modernización del Estado" y está conducido por el Poder Ejecutivo, con la coordinación del Secretario General de la Gobernación e integrado por un representante de cada Ministerio y de cada Organismo Descentralizado.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se dictó el Decreto N° 889/96, de "Reforma Administrativa y Modernización del Estado", fundado en el análisis y evaluación de las funciones propias del Estado, dada la necesidad de contar con un marco de seguridad jurídica respecto de los procedimientos administrativos y con la información necesaria que garantice la transparencia de la gestión. Este Decreto asigna a las distintas áreas del Gobierno tareas y actividades referidas a la Reforma, abarcando casi la totalidad del plan de gobierno en esta materia, con plazos de ejecución, autorizando al Poder Ejecutivo a implementar las modalidades, procedimientos y acciones tendientes a concretar el fin propuesto.



*Gobernador de Mendoza*

11

Así también, reforzando lo anterior, en el área de Desarrollo Social y Salud se dictó el Decreto 1190/96 con el propósito de profundizar y fortalecer la transformación del sector, jeraquizando la finalidad social de la salud, asegurando la calidad y eficiencia de las acciones y prestaciones destinadas a la totalidad de los habitantes de la Provincia. Para ello se debe continuar con el proceso de descentralización administrativa de hospitales, optimizar la red de derivación de complejidad creciente de acuerdo con el nuevo modelo prestacional, considerando la función del médico de familia con población a cargo, como el vehículo idóneo de atención personalizada y global para la promoción y protección de la salud, siendo instrumento indispensable para acceder al sistema la identificación de la población provincial en función de su cobertura en salud.

El Gobierno de Mendoza, en definitiva, se compromete, entre otras acciones, a desarrollar los mecanismos necesarios para lograr y mantener el equilibrio presupuestario a través del tiempo, reduciendo simultáneamente la acumulación de deuda y mejorando su perfil en costo y plazo, y en encarar las acciones necesarias para: mejorar la gestión de gobierno, en especial simplificando los procedimientos administrativos e implementando un nuevo Régimen de la Función Pública; transformar, concesionar, tercerizar o privatizar los servicios no esenciales y las empresas del estado; mejorar la gestión en el área de salud -principalmente a través del sistema de médicos de familia con población a cargo y de los hospitales de autogestión- y de acción social -fomentando la participación de los municipios y de los organismos no gubernamentales. También se compromete a apoyar la mejora de la gestión en el ámbito del Poder Legislativo, mediante el refuerzo de la capacidad organizativa, administrativa y tecnológica para mejorar sus funciones legislativa, representativa y de control. Para el Poder Judicial, el Gobierno apoyará las medidas tendientes a fortalecer la Suprema Corte de Justicia, potenciar su capacidad de gestión y mejorar la calidad del servicio de justicia.

En resumen, la Provincia está embarcada en un proceso de Reforma Integral del Estado, que parte de una nueva concepción de su rol, que busca modernizarlo para que se transforme en gestor, planificador y facilitador de un verdadero desarrollo armónico de la sociedad, y mantener la solvencia financiera para poder concentrarse en mejorar la calidad de los servicios y en las funciones esenciales que debe prestar.

Por todo esto, el Programa AR-0209 asegura no sólo la provisión de fondos necesarios sino, fundamentalmente, una oportunidad importante para que la Provincia capitalice la experiencia del propio Banco en la formulación y ejecución de este tipo de programas. Esto sin duda, permitirá asegurar la concreción de los objetivos propuestos en los plazos esperados.



Dr. ARTURO PEDRO LA FALLA  
GOBERNADOR DE MENDOZA

**Marco Lógico: Programa de Apoyo a la Reforma Integral de la Provincia de Mendoza  
(AR-0209)**

Objetivo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
El Estado Provincial garantiza la continuidad y cobertura de los servicios que prestan y asegurar el desarrollo de mediano y largo plazo	<p>Establecimiento de estándares de productividad, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios públicos.</p> <p>Profesionalización de empleados públicos.</p> <p>Aumento en la calidad y cobertura de los servicios sociales básicos.</p> <p>Mejora en la calidad del servicio de justicia.</p> <p>Mayor representatividad, economía, calidad y eficacia en la actividad legislativa</p> <p>Equilibrio fiscal en el mediano y largo plazo</p> <p>Reasignación del Presupuesto Provincial - Metas de gasto</p> <p>Privatización/concesión de empresas públicas.</p>	<p>Ejecución presupuestaria auditada</p> <p>Número de empresas públicas transferidas al sector privado</p> <p>Contratos de concesión y tercerización</p> <p>Encuestas en la población beneficiaria sobre la calidad de los servicios</p> <p>No. de personas capacitadas</p> <p>Acta de sesiones de la Legislatura</p> <p>Boletín oficial</p> <p>Estadísticas</p>	<p>Existe continuidad en la política económica nacional y provincial, particularmente en la estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo, consolidar y profundizar el proceso de reforma</p>
El Programa de Apoyo a la reforma integral de la Provincia de Mendoza garantiza la solvencia fiscal en el mediano y largo plazo de la Provincia, a través de un conjunto de políticas y medidas que permitan mantener un equilibrio entre los ingresos y gastos, apoyar una amplia participación del sector público en las actividades prioritarias de los sectores productivos y el Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro del equilibrio fiscal en el mediano plazo: el déficit fiscal pasa de (US\$301 millones) en 1996 a un superávit en 1998, 1999 y año 2000. A fines del año 2000 se espera generar ahorro corriente y la relación stock de deuda/recursos corrientes se reduciría del 93% actual a un 60%-70%.</li> <li>• Creación del FEF en 18 meses y de una norma de equilibrio presupuestario operativa en 1998.</li> <li>• Privatización/concesión de empresas públicas: EMSE (diciembre/98), OSM (julio/97) y EPT (diciembre/97).</li> <li>• Nuevo régimen de la función pública; racionalización de la estructura organizativa de la administración pública, en el ámbito del Poder Ejecutivo; capacitación de agentes públicos y establecimiento de estándares de productividad y eficiencia.</li> <li>• Descentralización y aumento en la calidad y cobertura de los servicios sociales y de salud.</li> <li>• Fortalecimiento de la Corte Suprema de Justicia y mejora en la calidad del servicio de justicia.</li> <li>• Nueva estructura organizativa de la Legislatura que proporcione una mayor representatividad, economía, calidad y eficacia.</li> </ul>	<p>Ejecución presupuestaria; ley de equilibrio presupuestario y FEF instrumentado</p> <p>Contratos de concesión y tercerización firmados</p> <p>Nuevo Régimen de la Función Pública aprobado</p> <p>Encuestas en la población beneficiaria sobre la calidad de los servicios</p> <p>Estadísticas e informes de gerentes de área</p> <p>Informes semestrales de seguimiento del programa</p>	<p>Aprobación por parte de la Legislatura de las leyes de endeudamiento, de equilibrio presupuestario, de constitución del FEF y de privatizaciones</p> <p>Consenso político</p> <p>Estabilidad económica y política</p> <p>Intereses de la comunidad</p> <p>Estado primando sobre el sector privado</p> <p>Participación y adhesión personal a las propuestas</p> <p>voluntario, tercerizaciones</p> <p>programas de capacitación</p> <p>Tasa de crecimiento del PIB y del PBG provincial del mediano y largo plazo</p> <p>Mantenimiento de la estructura tributaria nacional</p>

	<p>Comprende medidas de política fiscal con acciones en materia de ingresos y gastos y con normas que tienden al fortalecimiento de las finanzas públicas a largo plazo.</p> <p>Conforme a los criterios de las proyecciones fiscales, las metas de ingresos tributarios de jurisdicción provincial serían: US\$ 359 millones en 1997; 5% adicional en 1998; 3,5% adicional en 1999, y 3,5 % para años siguientes</p> <p>El coeficiente de deuda sobre recursos corrientes pasaría de 92,3% en 1996 a 60-70% en el año 2000</p>	<p>Ejecución presupuestaria auditada</p> <p>Ley de creación del F.E.F</p> <p>Norma de presupuesto equilibrado</p> <p>Informes semestrales de seguimiento</p>	<p>Las proyecciones fiscales s</p> <p>sobre la base de supues</p> <p>cada una de las variables.</p>
	Comprende la privatización de tres empresas públicas (EMSE, OSM y EPT)		
<b>del Sistema de</b> <b>tivo de Pasajeros</b>	<p>Transferencia del 100% de los servicios afectados a trolebuses a la empresa adjudicataria de la licitación, en diciembre/97</p> <p>85 agentes capacitados hasta fines de 1997</p>	<p>Decreto de adjudicación de los servicios</p> <p>Contrato de concesión de los servicios</p>	<p>Asistencia de los interes</p> <p>proceso licitatorio</p>
<b>servicio y retiros</b> <b>la empresa OSM</b>	<p>Transferir el 70% de las acciones en poder de la Provincia al sector privado hasta el final de 1997.</p> <p>Pasar de una relación población servida/Nº de agentes de 912 a 993 en tres meses</p> <p>Capacitación de 600 agentes en tres años: 200 agentes capacitados cada año.</p>	<p>Contrato de concesión firmado</p> <p>Certificados de agentes capacitados</p>	<p>Acuerdo de los em</p> <p>beneficiarios de la inden</p> <p>prevista.</p> <p>Asistencia de los interes</p> <p>proceso licitatorio</p>
<b>de los servicios</b> <b>os por EMSE</b>	<p>Haber transferido el control accionario de la empresa.</p> <p>Estudios técnicos e instrumentos jurídicos, financieros, promocionales y comunicacionales realizados para establecer un ambiente de competencia que logre interesar a la mayor cantidad posible de oferentes calificados en 12 meses.</p>	<p>Licitación internacional, adjudicación y contratación de la consultoría para la promoción de venta de la empresa, por decreto del Poder Ejecutivo.</p> <p>Selling memorandum</p> <p>Contrato de concesión firmado</p>	<p>Desarrollo normal de los</p> <p>de contratación</p>
<b>del Estado</b>	<p>Incluye reformas y fortalecimiento institucional de áreas prioritarias de los tres poderes del Estado. Las acciones en el Poder Ejecutivo se concentran en la reforma de la estructura y de los servicios prestados por la Secretaría de Salud y Desarrollo Social, en la protección social para grupos focalizados y en medidas de reestructuración de gastos y reformas en la administración tributaria y financiera.</p>	<p>Presupuesto Provincial</p> <p>Ley del Nuevo Régimen de la Función Pública</p> <p>Boletín oficial</p> <p>Acta de sesiones de la Legislatura</p> <p>Encuestas en la población</p> <p>beneficiaria sobre la calidad de los servicios</p> <p>No. de personas capacitadas</p> <p>Estadísticas</p> <p>Informes de evaluación externos</p> <p>Informes de gerentes de áreas</p> <p>Informes de jefes de proyectos</p>	<p>Adhesión del personal</p> <p>propuestas de reorganiz</p> <p>nuevo régimen de la funció</p> <p>y a la capacitación</p> <p>Continuidad en la po</p> <p>racionalización administrati</p> <p>Nivel de actividad económi</p> <p>al de 1996</p> <p>Mantenimiento de la</p> <p>tributaria nacional</p>

<b>Desarrollo social</b>	<p><b>Salud</b> Cobertura, a través del modelo prestacional de médicos de familia por libre elección : en el 1º año 18%, en el 2º año 72% y en el 3º año 100% de la población con cobertura a cargo del Estado. Disponer de un Registro Unico de Usuarios de Salud (RUUS) que abarque al menos el 70% de la población al cabo del 3er año Totalidad de los hospitales que conforman la red de prestadores públicos de salud de la Provincia descentralizados en tres años (50% al final del 2do. año). Incremento del nivel de recaudación de recursos propios de los hospitales y los centros de salud en un 27% respecto a 1995 (2º año 12%, 3º año 15% adicional) Incorporación de programas preventivos al 80% de los servicios de salud estatales y al 30% de servicios privados en 3 años</p> <p><b>Desarrollo Social</b> Nueva estructura orgánico-funcional del área de Desarrollo Social y nuevo modelo integrado de prestación de servicios sociales con los Municipios y Organizaciones No Gubernamentales en 12 meses. Redimensionamiento de la planta de personal central durante 24 meses (250 agentes involucrados). Implementación de 68 Convenios con Municipios y ONG's en 12 meses. Un Sistema de Información Social en funcionamiento, con soporte informático (300 equipos) al cabo de 18 meses. Capacitación de agentes sociales durante 30 meses (100 funcionarios del área central, 1800 agentes locales: de Municipios y ONG's). Profundización de la reestructuración de las áreas de niñez y adolescencia, y de ancianidad en 30 meses (descentralización, sistemas de información, capacitación de 400 agentes en la atención específica del sector).</p>	<p>Registros del sistema de médicos de familia Registros epidemiológicos y estadísticos Encuesta a la población usuaria del RUUS Encuesta en la población beneficiaria con cobertura del estado Normas legales (leyes y decretos) que disponen la descentralización hospitalaria Registros contables e información administrativa de cada prestador público</p> <p>Presupuesto Provincial. Presupuestos Municipales. Organigramas aprobados. Nueva planta de personal aprobada. Registro de Convenios de Descentralización. Registros del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales. Registros del Programa de Capacitación de Agentes Sociales.</p>	<p>Aceptación, participación y consenso de los actores involucrados Identificación de la población beneficiaria a cargo del Estado Marco legal normativo propio de tiempo y forma Modificación de las normas vigentes Aceptación de las políticas preventivas por parte de la comunidad y de los efectos en el primer nivel</p> <p>Eliminación de restricciones a la reestructuración. Existencia de un marco legal administrativo de refuncionalización y racionalización del personal. Participación de actores sindicales en el proceso de reestructuración. Apoyo y compromiso de los participantes en el nuevo modelo integrado de prestación de servicios sociales: Municipios y ONG's</p>
<b>Atención social a grupos</b>	Mantener un nivel adecuado de cobertura de atención a grupos autofocalizados. Tasa de cobertura de grupos focalizados comparada a la observada al inicio del Programa.	Revisiones semestrales	
<b>Atenciones prioritarias</b>			
	Efectivizar las tercerizaciones correspondientes del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, a través de la firma de los contratos respectivos, con un total de 86 agentes, en 3 meses.	Contratos de tercerización firmados Decretos refrendados por el Legislativo	Convicción de quienes tienen que tercerizables de la conveniencia de adherir a esta política
<b>Creación de Entes</b>	Crear una Administradora de Entes Reguladores y ponerla en funcionamiento a los 14 meses Capacitación de 80 agentes en 12 meses	Norma jurídica publicada	

tributaria	<p>Conforme a los criterios de las proyecciones fiscales, las metas de ingresos tributarios de jurisdicción provincial serían: US\$ 359 millones en 1997; 5% adicional en 1998; 3,5% adicional en 1999, y 3,5 % para años siguientes</p> <p>Informe de análisis con las alternativas de política tributaria y revisión del marco legal vigente en el 4º mes e implementación de las propuestas en el 8º mes.</p> <p>Nueva estructura organizativa de la Dirección General de Rentas implementada a los 16 meses.</p> <p>Funcionarios capacitados a los 12 meses: 360 en los nuevos procedimientos, 50 en la normativa legal, 70 en técnicas de gerenciamiento.</p> <p>Implementación de un conjunto de indicadores claves para el seguimiento de áreas y actividades críticas de los procesos de administración tributaria al 4º mes.</p> <p>Creación y funcionamiento de la Oficina de Grandes Contribuyentes al 4º mes.</p> <p>Implementación de los sistemas: Agentes de retención y percepción al 6º mes; Seguimiento de planes de pagos al 4º mes ; Recepción de declaraciones juradas al 5º mes.</p> <p>Plan de fiscalización anual de contribuyentes en base a parámetros objetivos a los 12 meses.</p> <p>Nuevos sistemas de información escritos en lenguaje estándar a los 24 meses.</p>	<p>Informe de la Subsecretaría de Financiamiento.</p> <p>Código Fiscal y normativa legal revisada y modificada.</p> <p>Anteproyecto de Normativa Legal conteniendo los cambios en la política impositiva.</p> <p>Nueva estructura organizacional, manuales de descripción de cargos, funciones y procedimientos aprobados.</p> <p>Informes técnicos aprobando los sistemas informáticos escritos en lenguaje estándar.</p> <p>Area de recursos humanos y capacitación creada. Centro de capacitación instalado.</p> <p>Aprobación por parte de la DGR del Plan de Fiscalización.</p> <p>Creación del área y padrón de Grandes Contribuyentes.</p>	<p>Nivel de actividad económica al de 1996.</p> <p>Mantenimiento de la tributaria nacional.</p> <p>Adhesión del personal a las propuestas.</p> <p>Aprobación legislativa de normativa legal.</p> <p>Desarrollar una cultura gerencial en la DGR.</p> <p>Existencia de proveedores de capacidad y calidad en la prestación de los servicios de reingeniería y reformulación del sistema informático.</p> <p>Disponibilidad de información confiable y oportuna.</p> <p>Capacidad de procesamiento de información en tiempo y forma.</p>
n	<p>Informes de procesos de producción del Estado en la totalidad de sus actividades en 6 meses.</p> <p>Informes de indicadores de producción de bienes y servicios para el 50% de la producción final del Estado en 3 meses.</p> <p>Informes de costos unitarios y productividad del 50% de la producción final del Estado en 12 meses.</p> <p>Procesos de conversión de la contabilidad presupuestaria en financiera y patrimonial, teniendo en cuenta la experiencia nacional y provincial en 3 meses.</p> <p>Manual de los Estados Financieros de salida de la contabilidad evaluados y adaptados en 6 meses.</p> <p>Totalidad de las cuentas pagadoras de la Administración Central cerradas en 12 meses.</p> <p>Cuenta única operando con la totalidad de los recursos de la Administración Central en 12 meses.</p> <p>Obligaciones del Estado registradas en un 100% en 2 meses.</p> <p>Ordenamiento de pago automático de las obligaciones de deuda en 6 meses.</p> <p>Area de Control Interno y Auditoría reestructurada y fortalecida en 6 meses.</p> <p>Estructura tipo de control interno para todos los organismos definida en 2 meses.</p> <p>Soportes informáticos: de salida de la ejecución presupuestaria en 2 meses, de desarrollo para el endeudamiento público en 6 meses, de desarrollo para la conciliación bancaria automática en 2 meses.</p> <p>Capacitación de 160 agentes públicos en sistema de presupuesto en 2 meses.</p> <p>Adiestramiento de 300 agentes públicos en el sistema informático de contabilidad en 2 meses.</p> <p>Capacitación anual continua de cursos de 1 mes para los administradores de fondos rotatorios y cajas chicas para alrededor de 2000 agentes públicos.</p>	<p>Presupuesto Provincial sobre soporte informático.</p> <p>Salidas de registración, estados financieros, inspección visual.</p> <p>Pruebas de funcionamiento, documentos presupuestario, documentos de programas.</p> <p>Informes elaborados y aprobados.</p> <p>Manual de Estados Financieros elaborado</p> <p>Documentos magnéticos bancarios</p> <p>Copia del Libro de Vencimientos.</p> <p>Informes del Gerente de Area</p> <p>Documentación de asistencia a las capacitaciones y programas.</p> <p>Propuestas del Proyecto de Ley de Administración Financiera.</p>	<p>Apoyo político y técnico a la instrumentación de las reformas.</p> <p>Familiarización con el tratamiento del equipo de temas de administración financiera.</p>

de la gestión de	<p>Reducción de estructuras en un 30% promedio en 18 meses</p> <p>Eliminaciones de superposiciones de estructuras organizativas en 12 meses</p> <p>Anteproyecto de Ley del Nuevo Régimen de la Función Pública en nueve meses</p> <p>Reducción del tiempo de trámites al 50% promedio, según relevamiento actual en 24 meses</p> <p>Reducción de etapas de las secuencia de trámites al 30%, según relevamiento actual</p> <p>Stándares o indicadores de calidad de cada servicio público elaborados en 12 meses</p>	<p>Organigramas</p> <p>Relevamiento estadístico</p> <p>Informes de evaluación</p> <p>Anteproyecto de Ley</p> <p>Encuestas de la población beneficiaria</p> <p>Estándares de calidad</p> <p>Informes del Coordinador de Area</p>	<p>Continuidad de la actual p</p> <p>racionalización administrat</p> <p>Actitud favorable frente al</p>
ativo	<p>85% de los servicios comunes y Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Externas, en dos años.</p> <p>85% expedientes tramitados y controlados en un promedio de 3 meses</p> <p>60% personal satisfecho con el desempeño de la actividad administrativa en tres años.</p> <p>Manual de Funciones elaborado e implementado y Sistema de selección, contratación y ascenso del personal en 8 meses.</p> <p>Anteproyecto del Estatuto-Escalafón en nueve meses.</p> <p>Desarrollo y ejecución de un programa de capacitación y estudio permanente en ocho meses.</p> <p>Incremento de la legislación sustantiva al 60% en tres años.</p> <p>85% legisladores y personal técnico de bloques capacitados para el control del presupuesto provincial</p> <p>85% del Sistema Unificado de Información y Gestión Parlamentaria operativo y en uso por legisladores y personal en 5 años. 100% de legisladores y personal capacitados en dos años.</p> <p>Ley de Organización Institucional aprobada</p>	<p>Reglamentos, organigramas y presupuesto</p> <p>de la Legislatura</p> <p>Informes de las Secretarías Legislativas de las Cámaras</p> <p>Informes de seguimiento de las Leyes</p> <p>Encuestas</p> <p>Actas de sesiones</p> <p>Anteproyecto del Estatuto</p> <p>Estadísticas</p> <p>Relación de asistentes a los cursos y seminarios</p> <p>Informes del Coordinador de Area</p>	<p>Voluntad y consenso polít</p> <p>acuerdo y aprobación</p> <p>Cámaras de esta Reforma</p> <p>Apoyo y participación del p</p> <p>legisladores</p> <p>Acuerdo para la refuncio</p> <p>edilicia</p>
ial	<p>Reducción del tiempo de tramitación de los expedientes en un 50% en 5 años.</p> <p>Aumento de la productividad judicial en un 50% en 5 años.</p> <p>Obtención de estadísticas fiables y completas en 5 años.</p> <p>Acceso de inmediato del público y de los profesionales a la información del estado de los procedimientos en 5 años.</p> <p>Realizada la racionalización y mejora de la administración del Poder Judicial en 1 año.</p> <p>Realización del 100% de las tareas de administración conforme a procedimientos normalizados y bajo responsabilidades departamentales definidas en 1 año.</p> <p>Implementado el Centro de Capacitación para Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial en 7 meses.</p> <p>5 ciclos cuatrimestrales de perfeccionamiento para la Reforma impartidos en 3 años.</p> <p>100% Eliminación de barreras arquitectónicas en los nuevos edificios en 3 años.</p>	<p>Certificados de la Corte Suprema</p> <p>Informes de evaluación</p> <p>Estadísticas oficiales del Poder Judicial</p> <p>Encuesta de opinión sobre el acceso a la información</p> <p>Informes del Coordinador de Area</p>	<p>Asunción del Plan de Infra</p> <p>Edilicia a todos los</p> <p>institucionales y de usuari</p> <p>Desarrollo coordinado de l</p> <p>de Organización y Formac</p> <p>Dotación de personal y ma</p> <p>el equipo técnico de supe</p> <p>la S.C.</p>



PRESUPUESTOS PROVINCIA DE MENDOZA CON REFORMA DEL ESTADO FINANCIADA POR BID										
Consolidado Administración Central, Organismos Descentralizados y Cuentas Especiales (Caracteres 1, 2 y 3)									Apendice 1	
Conceptos ordinarios y extraordinarios (en millones de \$ corrientes) Estimación semestral									Pag. 1 de 2	
CONCEPTO	Provisorio 1996 (a)		Proyección 1997 (b)		Proyección 1998		Proyección 1999		Proyección 2000	
	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.
<b>I. Ingresos Corrientes</b>	<b>512</b>	<b>542</b>	<b>572</b>	<b>558</b>	<b>565</b>	<b>621</b>	<b>585</b>	<b>644</b>	<b>605</b>	<b>668</b>
De jurisdicción provincial	242	251	247	254	256	272	265	282	274	291
Tributarios	169	155	176	187	182	202	189	209	195	216
Regalias	34	41	42	42	39	48	40	49	41	51
Otros no tributarios	39	54	29	25	35	22	36	24	38	24
De jurisdicción nacional	271	291	325	302	309	349	320	363	331	377
Coparticipación federal de impuestos y vial	182	220	240	226	218	271	229	285	241	299
Otras transferencias de libre disponibilidad y afectadas	89	70	84	77	91	78	91	78	91	78
<b>II. Gastos Corrientes</b>	<b>484</b>	<b>603</b>	<b>526</b>	<b>565</b>	<b>486</b>	<b>603</b>	<b>491</b>	<b>602</b>	<b>491</b>	<b>596</b>
Personal (c)	303	332	321	328	314	339	310	335	310	335
Bienes corrientes y servicios	32	92	45	76	35	83	33	78	31	75
Transferencias a Municipios y otros entes	100	120	116	109	112	123	123	134	126	137
Retiros voluntarios bancos privatizados	24	22	12	4	0	0	0	0	0	0
Intereses y gastos deuda por funcionamiento gobierno	17	16	14	13	15	12	16	13	17	13
Intereses y gastos deuda por privatización bancos	8	20	17	36	10	47	9	42	8	35
<b>III. Ahorro (Desahorro) Corriente (I-II)</b>	<b>29</b>	<b>-61</b>	<b>46</b>	<b>-9</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>94</b>	<b>43</b>	<b>113</b>	<b>73</b>
<b>IV. Ingresos de capital</b>	<b>58</b>	<b>169</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>194</b>	<b>23</b>	<b>86</b>	<b>17</b>	<b>67</b>	<b>7</b>
Recibido por privatizaciones (d)	0	24	0	0	140	0	46	0	52	0
Venta de activos, reembolsos y otros de capital (e)	58	145	10	25	54	23	40	17	15	7
<b>V. Gastos de capital</b>	<b>12</b>	<b>849</b>	<b>17</b>	<b>98</b>	<b>21</b>	<b>158</b>	<b>24</b>	<b>184</b>	<b>24</b>	<b>185</b>
Trabajos públicos (con recursos propios y uso del crédito)	9	13	12	49	17	93	20	108	20	108
Préstamos para construcción de viviendas y otros	2	32	4	41	3	53	3	67	4	71
Bienes de capital, preexistentes y otros de capital	1	2	1	8	1	12	1	9	0	6
Gastos asumidos por la privatización de los bancos (f)	0	801	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VI. Superávit (Déficit) Global (III+IV-V)</b>	<b>75</b>	<b>-741</b>	<b>39</b>	<b>-82</b>	<b>251</b>	<b>-117</b>	<b>155</b>	<b>-124</b>	<b>156</b>	<b>-106</b>
				-43						
<b>VII. Fondo de Estabilización (FEF)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. Amortización de la deuda</b>	<b>254</b>	<b>239</b>	<b>234</b>	<b>86</b>	<b>171</b>	<b>59</b>	<b>147</b>	<b>67</b>	<b>132</b>	<b>58</b>
Por funcionamiento del gobierno y asistencia a productores	38	46	29	32	27	23	23	20	23	19
Por sostenimiento y privatización de los bancos	27	193	41	54	19	36	24	47	19	39
Flotante (capital de trabajo- sueldos, proveedores, etc.)	189	--	164	--	125	--	100	--	90	--
<b>IX. Financiamiento necesario (VIII+VII-VI)</b>	<b>179</b>	<b>980</b>	<b>195</b>	<b>168</b>	<b>-80</b>	<b>226</b>	<b>-8</b>	<b>191</b>	<b>-24</b>	<b>164</b>
<b>X. Financiamiento obtenido</b>	<b>53</b>	<b>1,108</b>	<b>101</b>	<b>263</b>	<b>21</b>	<b>179</b>	<b>74</b>	<b>159</b>	<b>70</b>	<b>147</b>
De entidades financieras y particulares	47	933	87	72	0	0	0	0	0	0
Del BID, Banco Mundial y Fondo T. y Crecimiento	4	3	1	60	21	79	20	69	20	57
Flotante (agentes públicos, proveedores, etc.)	--	164	--	125	--	100	--	90	--	90
Aportes nacionales no reintegrables discrecionales	2	6	5	5	0	0	0	0	0	0
Remanentes de ejercicios anteriores (afectados o no)	0	0	9	0	0	0	54	0	50	0
<b>XI. Resultado final (X-IX)</b>	<b>-127</b>	<b>127</b>	<b>-94</b>	<b>95</b>	<b>101</b>	<b>-47</b>	<b>82</b>	<b>-32</b>	<b>94</b>	<b>-17</b>
Stock de la deuda neta		962		1,005		871		840		789
Relación deuda/Ingresos corrientes		91.27%		89.10%		73.41%		68.34%		62.01%
Notas:										
(a) Ejecución provisoria con información al 30/04/97. Plazo para cierre de balance definitivo vence el 30/06/97.										
(b) Proyección en base a la ejecución real al 30/04/97.										
(c) En 1997 y 1998 incluye costo de retiro voluntario del personal según decreto 2009/96.										
(d) Incluye ingresos por la privatización de los bancos oficiales (en 1996) y de las empresas de energía EMSE y agua potable OSM (de 1998 en adelante). Los ingresos estimados por EMSE son \$ 110 millones de contado en 1998 y \$ 14 millones de canon de 1999 en adelante. Los recursos provenientes de estas dos empresas, por las leyes de privatización, están afectados exclusivamente a la realización de obra pública.										
(e) Incluye los reembolsos de préstamos efectuados a los bancos entre 1994 y 1995, el recupero de los créditos del residual de los bancos y la realización de activos de la provincia (acciones de HIDISA, CTM, y otras).										
(f) Se refiere a la consolidación de la totalidad de los activos recibidos en el residual de los bancos privatizados ("compra" del activo).										
Supuesto para la apertura semestral: Se mantiene la misma participación promedio por semestre que la observada en 1996 y en 1997.										

PRESUPUESTOS PROVINCIA DE MENDOZA CON ESTRUCTURA ACTUAL, SIN REFORMA DEL ESTADO FINANCIADA POR BID										Apéndice 1
Consolidado Administración Central, Organismos Descentralizados y Cuentas Especiales (Caracteres 1, 2 y 3)										Page 2 of 2
Conceptos ordinarios y extraordinarios (en millones de \$ corrientes) Estimación semestral										
CONCEPTO	Provisorio 1996 (a)		Proyección 1997 (b)		Proyección 1998		Proyección 1999		Proyección 2000	
	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.
<b>I. Ingresos Corrientes</b>	<b>512</b>	<b>542</b>	<b>572</b>	<b>556</b>	<b>561</b>	<b>617</b>	<b>580</b>	<b>640</b>	<b>600</b>	<b>664</b>
De jurisdicción provincial	242	251	247	254	252	268	260	277	269	287
Tributarios	169	155	176	187	179	198	185	205	192	212
Regalias	34	41	42	42	39	48	40	49	41	51
Otros no tributarios	39	54	29	25	34	22	35	23	36	23
De jurisdicción nacional	271	291	325	302	309	349	320	363	331	377
Coparticipación federal de impuestos y vial	182	220	240	226	218	271	229	285	241	299
Otras transferencias de libre disponibilidad y afectadas	89	70	84	77	91	78	91	78	91	78
<b>II. Gastos Corrientes</b>	<b>484</b>	<b>603</b>	<b>526</b>	<b>564</b>	<b>486</b>	<b>604</b>	<b>491</b>	<b>606</b>	<b>494</b>	<b>606</b>
Personal (c)	303	332	321	328	314	339	310	335	310	335
Bienes corrientes y servicios	32	92	45	74	37	85	37	86	37	87
Transferencias a Municipios y otros entes	100	120	116	109	112	122	122	133	125	136
Retiros voluntarios bancos privatizados	24	22	12	4	0	0	0	0	0	0
Intereses y gastos deuda por funcionamiento gobierno	17	16	14	13	14	10	14	11	15	11
Intereses y gastos deuda por privatización bancos	8	20	17	36	10	47	9	42	8	35
<b>III. Ahorro (Desahorro) Corriente (I-II)</b>	<b>29</b>	<b>-61</b>	<b>46</b>	<b>-7</b>	<b>75</b>	<b>13</b>	<b>88</b>	<b>33</b>	<b>106</b>	<b>58</b>
<b>IV. Ingresos de capital</b>	<b>58</b>	<b>169</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>194</b>	<b>23</b>	<b>86</b>	<b>17</b>	<b>67</b>	<b>7</b>
Recibido por privatizaciones (d)	0	24	0	0	140	0	46	0	52	0
Venta de activos, reembolsos y otros de capital (e)	58	145	10	25	54	23	40	17	15	7
<b>V. Gastos de capital</b>	<b>12</b>	<b>849</b>	<b>17</b>	<b>92</b>	<b>20</b>	<b>144</b>	<b>24</b>	<b>174</b>	<b>25</b>	<b>181</b>
Trabajos públicos (con recursos propios y uso del crédito)	9	13	12	49	17	88	20	105	20	108
Préstamos para construcción de viviendas y otros	2	32	4	41	3	53	3	67	4	71
Bienes de capital, preexistentes y otros de capital	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Gastos asumidos por la privatización de los bancos (f)	0	801	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VI. Superávit (Déficit) Global (III+IV-V)</b>	<b>75</b>	<b>-741</b>	<b>39</b>	<b>-74</b>	<b>249</b>	<b>-107</b>	<b>150</b>	<b>-124</b>	<b>148</b>	<b>-117</b>
						141				
<b>VII. Fondo de Estabilización (FEF)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. Amortización de la deuda</b>	<b>254</b>	<b>239</b>	<b>234</b>	<b>86</b>	<b>170</b>	<b>59</b>	<b>147</b>	<b>67</b>	<b>134</b>	<b>60</b>
Por funcionamiento del gobierno y asistencia a productores	38	46	29	32	27	23	23	20	25	21
Por sostenimiento y privatización de los bancos	27	193	41	54	18	36	24	47	19	39
Flotante (capital de trabajo- sueldos, proveedores, etc.)	189	--	164	--	125	--	100	--	90	--
<b>IX. Financiamiento necesario (VIII+VII-VI)</b>	<b>179</b>	<b>980</b>	<b>195</b>	<b>160</b>	<b>-79</b>	<b>166</b>	<b>-3</b>	<b>191</b>	<b>-14</b>	<b>177</b>
<b>X. Financiamiento obtenido</b>	<b>53</b>	<b>1,106</b>	<b>101</b>	<b>255</b>	<b>5</b>	<b>169</b>	<b>92</b>	<b>155</b>	<b>64</b>	<b>155</b>
De entidades financieras y particulares	47	933	87	76	0	0	0	0	0	0
Del BID, Banco Mundial y Fondo T. y Crecimiento	4	3	1	48	5	69	5	65	5	65
Flotante (agentes públicos, proveedores, etc.)	--	164	--	125	--	100	--	90	--	90
Aportes nacionales no reintegrables discrecionales	2	6	5	5	0	0	0	0	0	0
Remanentes de ejercicios anteriores (afectados o no)	0	0	9	0	0	0	86	0	59	0
<b>XI. Resultado final (X-IX)</b>	<b>-127</b>	<b>127</b>	<b>-94</b>	<b>94</b>	<b>84</b>	<b>2</b>	<b>95</b>	<b>-36</b>	<b>78</b>	<b>-22</b>
Stock de la deuda neta		962		997		856		830		798
Relación deuda/Ingresos corrientes		91.27%		88.42%		72.66%		68.04%		63.17%
Notas:										
(a) Ejecución provisoria con información al 30/04/97. Plazo para cierre de balance definitivo vence el 30/06/97.										
(b) Proyección en base a la ejecución real al 30/04/97.										
(c) En 1997 y 1998 incluye costo de retiro voluntario del personal según decreto 2009/96.										
(d) Incluye ingresos por la privatización de los bancos oficiales (en 1996) y de las empresas de energía EMSE y agua potable OSM (de 1998 en adelante). Los ingresos estimados por EMSE son \$ 110 millones de contado en 1998 y \$ 14 millones de canon de 1999 en adelante. Los recursos provenientes de estas dos empresas, por las leyes de privatización, están afectados exclusivamente a la realización de obra pública.										
(e) Incluye los reembolsos de préstamos efectuados a los bancos entre 1994 y 1995, el recupero de los créditos del residual de los bancos y la realización de activos de la provincia (acciones de HIDISA, CTM, y otras).										
(f) Se refiere a la consolidación de la totalidad de los activos recibidos en el residual de los bancos privatizados ("compra" del activo).										
Supuesto para la apertura semestral: Se mantiene la misma participación promedio por semestre que la observada en 1996 y en 1997.										

Programa de Apoyo a la Reforma Integral de la Provincia de Mendoza

PLAN TENTATIVO DE ADQUISICIONES (en miles de U\$S )

	01/08/97				Año 1				Año 1			Año 2		Año 3		TOTAL
	agosto- octubre		nov - enero		febrero- abril		mayo- julio		Subtotales		Subtotales		Subtotales			
	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local
s	100	183				92		311	100	586		130			100	
	78	146				74		249	78	469		96			78	
	22	37				18		62	22	117		34			22	
nes																
	4,200	873							4,200	873					4,200	
	4,200	873							4,200	873					4,200	
Modernización del Estado																
Capacitación	4,033	2,562	4,797	300	3,773	474	895		13,497	3,336	2,293	565	910	282	16,701	4,033
	2,698	21,024	4,797		1,920	474			9,415	21,498	1,834		910		12,159	21,024
	1,068	1,582		240	1,482		895		3,445	1,822	367	452		225	3,812	1,582
	267	396		60	371				638	456	92	113		57	729	396
nes	8,276	2,330	4,450	184	1,937	125	761		15,424	2,639	1,030	756	531	268	16,985	3,030
	8,276		4,450		1,937		761		15,424		817		531	201	16,773	
		1,864		184		125				2,173	212	756		67	212	1,864
		466								466					0	466
	1,293		780	4,247	259				2,332	4,247	370	530	198	600	2,900	5,000
	1,293		780	4,247	259				2,332	4,247	370	530	198	600	2,900	5,000
	17,902	5,948	10,027	4,731	5,969	691	1,656	311	35,553	11,681	3,693	1,981	1,639	1,150	40,886	14,902

ión Pública Internacional

ión Pública Nacional

de del monto y de la actividad a ser financiada

buscará, siempre que sea posible , juntar paquetes de licitación para reducir el costo de cada llamado; por otra parte , la Provincia considera conveniente efectuar LPI por los montos indicados

PROYECTO DE RESOLUCION

ARGENTINA. PRESTAMO OC-AR. REPUBLICA ARGENTINA.  
PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA INTEGRAL DE LA  
PROVINCIA DE MENDOZA

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la Provincia de Mendoza, como Prestatario y la Nación Argentina, como Garante, para otorgar a la primera un préstamo destinado a cooperar en el financiamiento de un Programa de Apoyo a la Reforma Integral de la Provincia de Mendoza. Dicho financiamiento será por una suma hasta de ochenta millones de dólares (US\$80.000.000) de los Estados Unidos de América de la Facilidad Unimonetaria de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los "Plazos y Condiciones Financieras" y a las "Condiciones Contractuales Especiales" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.