



**Desgaste del modelo de concesiones:
Una mirada institucional**

Lucas Palacios C.

¿Por qué surge el sistema?

Ecuación de incentivos originalmente bien alineada

Estado:

- Déficit de infraestructura
- Restricción presupuestaria
- Falta de músculo interno para asumir proyectos complejos

¿Por qué surge el sistema?

Ecuación de incentivos originalmente bien alineada

Sector privado:

- Empresas con capacidad financiera disponible e interés de invertir en Chile
- Posibilidad de obtener retornos interesantes a riesgos acotados (por contrato), en proyectos de infraestructura relevantes y con operaciones conocidas
- Proyectos de largo plazo

¿Por qué surge el sistema?

Ecuación de incentivos originalmente bien alineada

Sociedad:

- Sensibilización (“Pacto social”) para realizar inversiones
- Modernización de la infraestructura, validación de cobros
- Internacionalización

No es asociación pública privada, sino un **PACTO SOCIAL**

Desgaste del modelo



Desgaste del modelo

Toda relación de largo plazo en contextos cambiantes exige actualizarse en forma permanente

Poca coordinación entre Estado y empresas para hacer frente a nuevos desafíos

Sociedad cada vez más enfocada en el servicio

Desgaste del modelo: algunos ejemplos

Contratos rígidos (y pocos claros) tensan al sistema

- Rigidez de contratos y de estructura de deuda (en ciertos casos) complejiza negociación para nuevas obras
- Contratos con tasas de descuento implícitas muy altas. Tasas de endeudamiento originales altas versus tasas de mercado. Concesionarias no siempre han optado por transferir mejores tasas a convenios complementarios. OJO Ministerio de Hacienda
- Concesiones en etapa de madurez, a veces incentivan la postergación de nuevas obras a la espera de la relicitación

Desgaste del modelo: algunos ejemplos

Falta de proactividad en (i) transparencia y (ii) trato comunitario en tiempos siempre cambiantes...

- Creciente exigencia por mayor transparencia en el sector público, propiciaban una actitud similar por parte de las empresas. (Ej: licitar privadamente todas las obras complementarias que se hayan ido suscitando)
- Ni el Estado ni la industria se han adaptado a un entorno comunitario más exigente (Convenio 169 – Buenas prácticas en relacionamiento comunitario)
- Coordinación industria para mejorar servicio (Ej: tag integrado)
- RSE poco desarrollada... Necesaria para la sustentabilidad

Desgaste del modelo: algunos ejemplos

Creciente judicialización

- Problema y costos de la judicialización cruzada (caso Acceso Sur) no son sólo para las empresas y/o el Estado, sino también social (retraso de obras).
- Ante la duda, patear el problema... Incentivo hacia judicializar
- La judicialización encarece el sistema y le aumenta riesgo

Desgaste del modelo: algunos ejemplos

Pocos incentivos para Iniciativas Privadas

- Poca claridad en el proceso de toma de decisiones
- Falta de incentivos para invertir en estudios
- Escasa vinculación con una planificación general
- Riesgos mal distribuidos: mientras más de avanza, mayores los costos de salirse

Desgaste del modelo: algunos ejemplos


Institucionalidad insuficiente para planificación a largo plazo

- Institucionalidad insuficiente en lo administrativo y en lo técnico: muchos honorarios en concesiones
- Necesidad de generación de estudios
- Poca coordinación con planificación de la infraestructura. ¿Quién hace qué? ¿Iniciativas privadas?
- Necesidad de planificación presupuestaria a 10 años por presión de CCOP (trade off Vialidad)

Desgaste del modelo: algunos ejemplos

Caso hospitales: omisión de la institucionalidad por parte del Estado

- 2014 se produjo uno de los principales daños a las concesiones....
- Resultado: atrasos en recintos necesarios para el país y la ruptura en las reglas del juego entre Estado y privados:
 - Incremento del riesgo de futuras licitaciones y, por lo tanto, su precio
 - Daño a la imagen de las concesiones. Confusión ciudadana

A decorative top border with diagonal lines in shades of brown, orange, and blue. Below it, a white background features a wooden sign hanging from a rope. The sign is made of light-colored wood with a rough, weathered texture and is suspended by two thick, light-colored ropes. The text on the sign is centered and reads: "Proyectar la inversión hacia el futuro depende de dos elementos: indicadores y señales. Hoy el problema está en las señales."

Proyectar la inversión hacia el futuro depende de dos elementos: indicadores y señales. Hoy el problema está en las señales.

Se necesitan nuevas señales



VOLVER A ALINEAR INCENTIVOS:

Certeza jurídica y liderazgo por parte del gobierno;

una industria moderna y orientada al servicio;

y una sociedad sensibilizada con la necesidad de invertir para el desarrollo presente y futuro

Posibles señales...

Fortalecimiento institucional:

- Gobierno ha presentado al Congreso un proyecto de ley de fortalecimiento institucional para concesiones
- Además, un plan de modernización y eliminación de papelería
- ¿Qué falta?
 - establecer una prelación a nivel central para agilizar permisos (medio ambiente, MOP expropiaciones, etc.)
 - Mejorar los métodos existentes para la solución de controversias: ¿Panel de Concesiones? Anticipar conflictos y evitar judicializaciones

Posibles señales...

Flexibilidad en contratos y apertura a nuevos proyectos:

- Establecer criterios para flexibilizar y permitir mayor creatividad en contratos, con el objetivo de otorgar mejores herramientas para la toma de decisiones futura (ej: AMB)
- Necesidad de pensar en nuevos proyectos a concesionar: metro, trenes, túneles, servicios públicos, mantención de caminos básicos

Posibles señales...

Campaña de difusión:

- Empresas que muestren lo que han hecho, lo que se ha hecho en otros países. Campaña de marketing. ¿COPSA?
- Señales claras en el servicio (Ej: planes de contingencia)
- Estrategias RSE visibles

... la señal más importante



Existe concordancia sobre necesidad de un acuerdo nacional para la inversión pública en infraestructura, que trascienda a los gobiernos de turno....

Algo que sea simbólico, emblemático!

... la señal más importante

“Fondo de Infraestructura”

Institucionalidad para:

- a. Ordenar, planificar
- a. Empujar al MOP y al gobierno a tomar decisiones oportunas
- a. Estudiar y generar nuevos proyectos (rentables)
- a. Disminuir costos de endeudamiento vía garantía sobre el financiamiento de activos (pasivo contingente contra patrimonio, no gastos operacionales)
- a. Atracción de expertise y competencia internacional

... la señal más importante

“Fondo de Infraestructura”

Warnings.....

- (i) Nada extra presupuestario (por disposiciones FMI y Constitución)
- (i) Decisiones dentro del marco de la institucionalidad política validada democráticamente
- (i) No puede desorientarse al financiamiento de otros proyectos sociales
- (i) Que el remedio no sea peor que la enfermedad... Claridad y estabilidad, necesarios para la inversión

... la señal más importante



“Las decisiones de inversión son independientes de las de financiamiento” *Modigliani & Miller*

Es decir, habiendo buenos proyectos, los recursos están disponibles...

Hay restricción de cupo en la banca nacional para concesiones, pero están los créditos sindicados, los seguros de crédito, fondos externos, etc.

... la señal más importante



"La mejor forma de transformar una idea buena en mala, es aplicarla en forma equivocada"