

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

**Área Temática 4: Las experiencias de gestión y el diseño, conducción y evaluación de políticas públicas para el desarrollo. Subtema: Infraestructura y Servicios Públicos**

**CAMBIOS INSTITUCIONALES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS  
BÁSICOS: AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO A LA POBLACIÓN EN  
EL CASO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE ARGENTINA.**

**Raposo Isabel M. (raposoisabel@arnet.com.ar)**

**Cafarell Sonia E. (scafarell@yahoo.com.ar)<sup>1</sup>**

**1- Introducción al tema.**

No se puede dejar de reconocer la importancia que tiene el agua para la vida humana. Son muchos los beneficios que derivan de su adecuada provisión así como del tratamiento de las aguas residuales. Sus efectos positivos se extienden mucho más allá del mero plano biológico, para derivar en ventajas en lo económico y social – en particular la salud- que hacen al desarrollo armónico de una sociedad.

Las necesidades básicas a la vida humana, tal como son la provisión de agua y saneamiento, debe estar garantizada desde el Estado, entendiendo que no se trata sólo de un servicio público, sino de un derecho humano por el cual velar. Se requiere un adecuado seguimiento y atención de las necesidades a través de priorizar iniciativas y diseñar políticas de acceso y mejora a las prestaciones básicas, así como contar con una estructura de gestión capaz de liderar un cambio e implementar medidas acorde a los requerimientos de la población. Por tratarse de servicios que están bajo el régimen de monopolio natural y tienen fuertes externalidades que afectan a toda la sociedad, el modelo más generalizado ha sido el de intervención pública en el plano nacional. El

---

<sup>1</sup> Docentes Investigadoras del IIE- Instituto de Investigaciones Económicas de la Escuela de Economía- Facultad de Ciencias Económicas y Estadística- UNR-Universidad Nacional de Rosario.

suministro de agua potable y desagües tiene alta valoración social; si las necesidades no están cubiertas, se convierten en un factor complejo con alto componente político.

En América Latina el desarrollo de redes de servicios se dio entre las décadas de 1940 y 1960, durante el período de sustitución de importaciones. El modelo de gestión evolucionó desde los sistemas locales hacia la centralización en un ente nacional de diversa naturaleza, dependiente de los aportes fiscales para cubrir no sólo inversiones sino también los costos asociados a la explotación de los servicios.

En este tiempo, se ha puesto la prioridad en ampliar la cobertura, aún en detrimento de la calidad y eficiencia económica de las operadoras. Los niveles alcanzados fueron insuficientes, muy inferiores a de muchos países centrales que mantuvieron sistemas descentralizados y fuertes aportes de recursos fiscales para financiarse.

Con muy baja capacidad técnica- gerencial para resolver los retos planteados, la crisis fiscal y el rápido crecimiento de las grandes ciudades, no hicieron más que agravar la situación, aumentando el deterioro físico e institucional del modelo de prestación. Hubo cambios profundos en la producción y suministro de los servicios, en la organización de las empresas, y en los niveles de exigencia de la demanda, a partir de la revisión de los roles del Estado, del Mercado y los usuarios en general.

Construir una nueva institucionalidad implica transformar los ámbitos a través de nuevas pautas de conducta. Los avances conseguidos permiten reconocer algunas tendencias a corregir a tiempo o se mantendrá a estos servicios básicos en un “callejón sin salida”, sin concretar los avances necesarios (Corrales, 2004)

Este trabajo propone, desde una lectura crítica, reconocer las condiciones bajo las que se prestan estos servicios en la Provincia de Santa Fe. Se sabe que los recursos hídricos y la calidad del agua posicionan al territorio como una región privilegiada; sin embargo el acceso es restringido, el servicio diferenciado y se brinda en condiciones

deficientes; el modelo de explotación ofrece serias descoordinaciones a la par que los indicadores permiten plantear reflexiones en torno a una “solución” a las limitaciones.

Desde los primeros años 90 y siguiendo los lineamientos impartidos desde el plano nacional, se pasa de un modelo público de prestación – con la Dirección Provincial de Obras Sanitarias- DiPOS- a otro en el cual se entrega en concesión parte de los servicios a privados - Aguas Provinciales de Santa Fe SA- para la explotación de los servicios en los 15 municipios de mayor jerarquía poblacional de la Provincia. En tanto, el resto del territorio mantuvo los servicios en manos de Cooperativas y Municipios, sin una clara perspectiva de abastecimiento. Lo que años después se calificó de “fracaso de la experiencia”, culminó con la rescisión del contrato, dando lugar como solución de emergencia, a la creación de la empresa Aguas Santafesina SA- ASSA. Hoy se atraviesa cierta etapa de “hibridez” con inconsistencias y debilidades funcionales; la situación reclama ajustes y/o adopción del modelo de gestión provincial.

## **2- Importancia del Agua potable y el Saneamiento como servicios.**

El acceso a los servicios de agua por red y saneamiento es un derecho fundamental consagrado en el Art. 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). Evaluar su disponibilidad en estos términos implica contar con agua suficiente, a precio asequible, físicamente disponible, segura y de calidad aceptable para usos personales y domésticos (se estiman 20 lts. día por persona). Su importancia es evidente tanto como su carencia actual alarmante, al punto de definir la condición de pobreza de una población. En el mundo hoy se estima, según el informe para el Desarrollo Humano (2006), que 1.000 millones de personas no tiene acceso al agua potable, en tanto son 2.600 millones los que no tienen un saneamiento adecuado (Ducci, 2007). En América Latina, esas cifras alcanzan a 49 y 120 millones de personas, respectivamente.

La situación Latinoamericana es favorable vista en el contexto mundial; con sólo el 12% de la población total posee el 47% de las reservas de agua dulce en el mundo, lo que implica contar con una disponibilidad “potencial” esencial para encontrar una respuesta. Para alcanzar las “Metas de Desarrollo del Milenio” en materia de agua potable se requieren inversiones por 12.000 mill. \$ y para saneamiento de 18.000 mill. \$; serán necesarios importantes esfuerzos por parte de cada país para acceder a los recursos y contar con financiamiento para las inversiones (Ducci, *ibídem*). Distintos Foros Mundiales del Agua en los últimos años como Marruecos 1997, La Haya 2000, Kioto, Osaka y Siga 2003, México 2006 y Estambul 2009, ratificaron la importancia de disponer de este elemento vital e incluir su tratamiento en la agenda de los Estados. La relevancia extrema del tema en los últimos años está dada por la idea de que el S.XXI sería clave para acceder al recurso como bien generalizado; también la excusa por la lucha del poder global (la “Guerra del Agua”)

Los actores centrales hoy responsables por la prestación de los servicios, incluyendo su extensión y calidad, son las entidades operadoras; las recomendaciones apuntan a fortalecerlas desde un punto de vista político, técnico y financiero. Estas difieren en la región en cuanto a su naturaleza jurídica (de servicios municipales a empresas y sociedades anónimas), ámbito de acción (cobertura municipal, regional o nacional), nivel de calidad, y en cuanto a eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios. A pesar de las claras necesidades que existen, y contrariamente a las declaraciones públicas y consensos internacionales, hay muchos países en los que simplemente el cumplimiento de las Metas del Milenio en el sector de agua y saneamiento, no tienen la prioridad política que se requiere. Muchos gobiernos deben revisar su estructura institucional y legal vigente con el fin de fortalecer el sector; en especial, los tarifarios de servicio con frecuencia se fijan con criterios políticos (y no de eficiencia), lo cual

promueve excesos de consumo e inequidades entre usuarios (entre los que tienen ingresos para absorber el costo del servicio y quienes no lo pueden hacer).

La situación en Argentina, si bien muestra indicadores aceptables respecto al resto de los países de la Región, de acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda del 2001-INDEC (último disponible), había un total de 8,5 millones de personas sin agua potable por red y más de 21 millones de personas sin redes de cloacas. Estos valores ocultan otra realidad, la heterogeneidad en la distribución de la población carente en el territorio; en particular las provincias que integran el NEA, como Chaco, Misiones o Formosa, exhibían valores muy por debajo de la media nacional.

El análisis por Provincia reproduce un panorama similar al nacional, donde algunos departamentos y - municipios- con mayores niveles de pobreza replican a su interior bajos niveles de cobertura de servicio. Por su parte, las provincias que privatizaron la provisión de servicios, siendo ello más frecuente en las más pobres, el resultado del proceso habría sido negativo (en el caso de la red de cloacas) o poco significativo (en el caso de agua de red) en tanto que, donde hay mayor participación municipal se lograron resultados favorables en cuanto a incrementos en la provisión de agua y, en contrapartida, la cobertura en cloacas habría sido mayormente alcanzada en donde los niveles provinciales mantuvieron mayor protagonismo (Maceira et al, 2007).

### **3 - Regulación de los servicios.**

#### **3. a. Institucionalidad y gobernabilidad.**

El agua entendida como un factor esencial a la subsistencia humana ha adquirido una importancia extrema en los últimos años, condicionando a quienes trabajan en la gestión y administración del recurso como servicio básico a la población, a cambiar el enfoque lineal donde los criterios económicos primaban por sobre el resto para pasar a considerar el tema desde un enfoque multidimensional que tiende a posicionar al

administrador frente al desafío de establecer procesos de buena gobernabilidad que resuelvan la problemática relativa a una gestión más justa, efectiva y en equilibrio.

La administración y manejo integral del agua dulce requiere de cambios en la concepción del modo de regulación de los servicios, transformando las viejas estructuras de prestación del agua y el saneamiento, y exigiendo el desarrollo de nuevas instituciones: más abiertas, con buena información, capaces de promover la participación y con mayor responsabilidad social.

Precisamente el uso del término “gobernabilidad” durante los años 90 (concepto tomado del Governance inglés), que se asocia a la implantación y desarrollo de arreglos institucionales eficientes y estables para enfrentar diversos retos. Adoptamos de este modo el concepto de gobernabilidad definido por Corrales (2004; 50), por lo cual lo entendemos como la capacidad de una sociedad para identificar sus problemas y retos, diseñar las soluciones e implantar la institucionalidad que permita superarlos.

Distintos interrogantes se abren si pensamos que estamos ante un bien limitado en cuanto a su oferta, de carácter público y con demanda creciente. En función del modelo de prestación que se adopte, distintas serán las respuestas a dar ante algunos interrogantes básicos. Un primer cuestionamiento tendría que ver con quiénes lo deben recibir y en qué medida. Ligado a ello, un segundo interrogante tendrá que ver con cuál es el costo de producirlo y sobre todo, cuál será el precio que debe pagar quién lo recibe. La toma de decisiones y la gestión del recurso nos lleva a otra pregunta: ¿quién decide, cómo y en qué medida proveer el servicio? Finalmente, a través de qué criterios concebir la gobernabilidad, es decir cómo sería el modelo para una gestión bajo principios de justicia, efectividad y sustentabilidad (Medina y Grando, 2004)

La reestructuración del sector de los servicios en distintos países de América Latina presenta un perfil heterogéneo; sin embargo podrían señalarse algunas regularidades o tendencias en común que indican un sendero de evolución.

Según (Jouravlev, 2001), en primer lugar la reestructuración del sector pasa por una escisión de funciones que se traduce en términos de separación de funciones; planificación del sector y definición de políticas; entre regulación de los servicios y fiscalización y control; y entre prestación del servicio y la administración del sistema. El autor habla de dos tendencias en la región claramente expresadas: la descentralización de los servicios y el aumento en la participación del sector privado en las prestaciones.

### **3. b. Dos conceptos y una lectura dicotómica: descentralizar - privatizar.**

Retomando ambos principios que dominan las nuevas instituciones que acompañan la gobernabilidad “aggiornada” del sistema, trataremos de ver como habitualmente (y dentro de una visión dicotómica) el centralizar (o descentralizar) y privatizar (o estatizar) son principios utilizados con frecuencia como estrategias en los últimos años. El objetivo es evaluar su posible impacto en términos de equidad, eficiencia y universalidad de las coberturas.

Descentralizar para algunos es una forma de fortalecer la democracia, llevando la toma de decisión a espacios institucionales más cercanos a la gente. Para otros, no implica sino aumentar la eficiencia del sector público, descargando al gobierno central de la responsabilidad por la producción y distribución de diversos servicios públicos – educación, saneamiento, salud, seguridad ciudadana, etc. – lo que permite concentrarse en sus funciones propiamente políticas. También si se descentraliza se alivian las presiones sobre el déficit fiscal, dado que los gobiernos locales podrían acceder a sus propios ingresos tributarios en tanto que para otros es tan sólo un primer paso hacia el objetivo final: la privatización de los servicios públicos y la reducción de la influencia de la política en la asignación de recursos sociales.

En ocasiones, la descentralización se plantea como una alternativa dicotómica a la ‘centralización’ del poder, los recursos y la capacidad administrativa a nivel del

gobierno nacional. Así planteado tal dicotomía no logra capturar las complejidades del fenómeno político ni los problemas que acompañan la asignación de recursos, o las dificultades de una gestión pública eficiente. Poner énfasis unilateralmente en la descentralización como ‘modelo’ de la gestión pública, genera problemas como pérdida de la visión estratégica; dificultades de coordinación sectorial e intersectorial; o captura de ciertas decisiones por parte de grupos de poder local, corriéndose el riesgo lograr menor participación o pérdida de los equilibrios macroeconómicos.

Es importante que los gobiernos nacionales refuercen su rol político, fundamental al momento de tener que definir y ejecutar programas que demandan la escala nacional y pública; es su responsabilidad orientar y regular las actividades que por su carácter mejor se concreten a nivel de los gobiernos locales, los que deben experimentar un proceso de profundización democrática, mejorar su capacidad de generar y administrar los recursos financieros y alcanzar la capacidad técnica para que la ejecución de programas sea no sólo efectiva, sino eficiente” (Garnier, 2005).

En relación a la provisión de servicios de agua y saneamiento, estos pueden ser objeto de prestación pública o privada. Estamos en este caso frente a otra dicotomía habitual por estos días; quienes defienden la privatización entienden que esta constituye una oportunidad inmejorable para lograr optimizar niveles de desempeño y ampliar las fuentes de financiamiento de los operadores; la aplicación de la ingeniería en la toma de decisiones así como de principios de racionalidad económica daría lugar a una mejor asignación de recursos. Para esta visión, la idea de “agua libre y gratis para todos” es muy contraproducente en la medida en que fomenta el uso irresponsable, compromete las reservas y el futuro ambiental; se requiere contar con tarifas que reflejen el costo real del agua en estos esquemas.

Opuesta a esta visión, quienes defienden la gestión pública sostienen que la provisión la debe garantizar el Estado como responsabilidad indelegable; como prestación, el



servicio depende de la disponibilidad de agua en tanto al Estado le corresponde el manejo adecuado para su disposición presente y futura. El servicio debe estar garantizado en forma permanente, tener tarifas accesibles, equitativas y progresivas según lo consumido, el nivel de ingresos y el uso dado al servicio.

Con frecuencia, el sector público se hace cargo cayendo muchas veces en medidas “populistas” que no persiguen la eficiencia y generan mayor endeudamiento público, aumentan la desinversión, y alimentan un círculo de deterioro progresivo de la calidad del servicio. En correlato a lo anterior, en el caso de las obras de drenaje de aguas negras y saneamiento, también el Estado tiene la obligación de velar por el patrimonio natural, llevando a cabo acciones para la protección del medio ambiente.

En oposición a esta idea, y regido por la lógica de la ganancia, el empresario privado tratará de sostener bajos costos en menores tiempos, y desde esa lectura, difícilmente se haga cargo de las obras y acciones necesarias para evitar la destrucción o afectación de los recursos colectivos; también la lógica privada incluiría en la tarifa final por cobrar al usuario el costo de producción y la ganancia del capital, en tanto excluiría la posibilidad de subsidio estatal o precio controlado. Si bien este esquema ofrece dudas, requiere la presencia del como garante final de las prestaciones. Allí donde no hay garantías ni regulaciones públicas, el capital privado genera una distribución desigual en calidad y localización, pues tenderá a ubicar los servicios donde obtenga mayor rentabilidad y mejor certeza de pago.

En los últimos años, tanto los defensores de uno u otro criterio han tenido que enfrentar éxitos y fracasos, bondades y sinsabores, propios de cada aplicación a un país o un territorio en particular. Si bien no existen recetas, con el tiempo se deben rescatar experiencias de las cuales aprender (enfoque de path- .dependence)<sup>2</sup>.

#### **4. Cambios Institucionales en la prestación.**

---

<sup>2</sup> “La historia importa”. Aceptación de un concepto que en un contexto explicativo todo tiene su causa.

#### **4. a. La Gestión a cargo del Gobierno Nacional**

Argentina es uno de los países donde más tempranamente se atendió la prestación de los servicios de agua y saneamiento. En el año 1869 comienza la habilitación de los tendidos de agua potable y desagües en la ciudad de Buenos Aires, y es en la primera década del siglo XX que los mismos servicios se brindaron a las capitales de provincias y gran parte de las más importantes ciudades del interior.<sup>3</sup>

En un comienzo, la operación se concesionó a una empresa, la "Buenos Aires Water Supply" que, producto de la crisis económica de 1890 obtuvo al año siguiente la rescisión contractual. De allí en más la Nación asumió la responsabilidad del saneamiento urbano por Ley (N° 2927/82) dando lugar a la Comisión de Obras de Salubridad. En 1909 se elabora el primer Plan Nacional de Saneamiento y en 1912 se crea para su implementación "Obras Sanitarias de la Nación" (Ley N° 8889) con el fin de aplicarse al estudio, construcción y administración de obras destinadas al suministro de agua doméstico "en las ciudades, pueblos y colonias de la Nación".

En algunas ciudades importantes, sin embargo, las instalaciones fueron construidas por Entes provinciales o privados que (de capital inglés), también a cargo de las prestaciones (como los casos particulares de Rosario y Bahía Blanca en el país).

En la década de 1940, se produce la transformación jurídica de la Obras Sanitarias de la Nación- (Decreto, PE N° 2743/43, Art. 4°) en Administración General de Obras Sanitarias de la Nación. Este cambio en la concepción tuvo que ver con un modelo basado en un Estado centralizador con potencial económico (auge agrícola- ganadero), capaz de sostener el desarrollo de la obra pública y la inversión.

En 1949 se dicta la Ley Orgánica de la Administración General de Obras Sanitarias de la Nación (N° 13.577); hasta ese momento la Administración era la responsable del 85% de la actividad del sector, ejerciendo su rol de planificador, constructor y operador

---

<sup>3</sup> [http://mepriv.mecon.gov.ar/Obras\\_Sanitarias/Res-Hist-OSN.htm](http://mepriv.mecon.gov.ar/Obras_Sanitarias/Res-Hist-OSN.htm)

de los servicios. Desde la órbita del Estado nunca fue concebida como una actividad rentable sino como una obligación, manteniendo una política tarifaria que no llegaba a cubrir los gastos corrientes de operación y mantenimiento. Esta posición se resintió con el tiempo y el retraso tarifario derivó en la imposibilidad de hacer la actualización de los servicios, situación que a partir de los años cincuenta se agrava por falta de respuestas ante el crecimiento de los asentamientos sin estructuración urbana. La distorsión en las coberturas provocó desigualdad y exclusión de los sectores menos favorecidos. Por Ley N° 20.324/73 la transformación jurídica de la Administración General de Obras Sanitarias (persona jurídica de carácter público), denominándose "Empresa Obras Sanitarias de la Nación" u O.S.N. convertida en una Empresa del Estado.

Finalizando la década de 1980, la crisis del endeudamiento de muchos países se volvió determinante, y desde los organismos internacionales se comenzó a insistir en la revalorización del agua como un bien económico; el mismo se puso en vigencia a través del discurso y se instaló la legitimidad del criterio en distintos países, logrando imponerse finalmente la privatización. Por esos años se sostenía una fuerte crítica al modelo burocrático del Estado centralizado en la explotación y gestión de los recursos hídricos (De la mano de este planteo tradicional usufructuaban -a través de viejas prácticas de corrupción- gobiernos, estructuras políticas y empresarios)<sup>4</sup>

Una década después, una segunda línea de reformas se instaló en los primeros noventa (Ley N° 23.696- Reforma del Estado). El Estado dejó de ocuparse de los "servicios públicos" dando concesión a la iniciativa privada o la venta de las empresas; por otro lado, traslada la función de regulación y control de los servicios privatizados a través de - en gran parte- los Entes Reguladores (Azpiazu, op. cit.)

#### **4. b Gestión a cargo del Gobierno Provincial.**

---

<sup>4</sup> Varios organismos multilaterales disponían créditos orientados al financiamiento de inversión a las concesionarias privadas..."La Corporación Financiera Internacional (CFI) otorgó créditos a Operadores privados del país (Aguas Argentinas SA. y Aguas Provinciales de Santa Fe SA.)". (Calcagno et.al., 2000)

En Santa Fe se constituyó la Dirección Provincial de Obras Sanitarias (DIPOS) por Ley 8711/80, siendo su función atender todo lo relativo a obras de agua, saneamiento y evacuación de efluentes cloacales y residuales así como la interconexión con el sistema de acueductos. Esta Dirección prestó sus servicios hasta la transferencia a la Concesionaria, ejerciendo el control sobre la calidad del agua de consumo y sus efluentes hasta 1995, fecha en la que se dejó de brindar el servicio en 15 localidades (representaban casi el 60% de la población total, siendo estas las ciudades donde se registraba la mayor rentabilidad económica). La prestación de los servicios no gozaba precisamente de prestigio entre la población por entonces, debido a la falta de respuesta a los reclamos (falta de presión de agua, extensión “clandestina” de las redes, utilización política de la empresa, y otros); sin embargo, para la decisión de privatizar no se tomó en cuenta el punto de vista de los usuarios, ni de las autoridades municipales afectadas, mucho menos se evaluó la reestructuración de la DIPOS.

Esta salida política respondía a una tendencia nacional, que tras la provincialización, se reforzó al amparo de los programas de apoyo financiero externo y el endeudamiento con déficit fiscal de un Estado “debilitado”, instalando las condiciones para el cambio, hacia los primeros años noventa, donde se da la rápida y masiva transferencia de los servicios de varias Provincias al capital privado, participando del proceso los grandes prestadores internacionales del sector.

La Ley 11220/1994 fue el desencadenante para Santa Fe que establece el marco regulatorio general del sector. La norma dispone la disolución de la DIPOS y la concesión a privados y establece la constitución del Ente Regulador de Servicios Sanitarios como entidad autárquica a cargo. Se define la transferencia del personal de DIPOS al concesionario<sup>5</sup>, se preserva los derechos de los usuarios en general y se

---

<sup>5</sup>Finalmente, de los 1.400 empleados que tenía la DIPOS, 72 pasaron al ENRESS, 200 a la DIPOS residual y 1130 a Aguas Provinciales SA; de ellos quedaron sólo 400 porque 700 se fueron “bajo la modalidad de retiro voluntario”.

estimula la medición de los servicios junto a las normas de actualización tarifaria; se fijan los criterios para la preservación del recurso; y se define la transferencia del SPAR- Servicio Provincial de Agua Rural a la órbita de Ministerio de Obras, Servicios Públicos y Vivienda de la Provincia, -entre otras medidas.

#### **4. c. De 1994 a 2006- La Empresa Aguas Provinciales de Santa Fe**

La empresa ganadora de la licitación se constituyó como Aguas Provinciales de Santa Fe- APSF a partir del consorcio integrado por el Grupo SUEZ Lyonnaise des Eaux (Francia) con 51.69 %, Banco de Galicia S.A. (Argentina) 12.5%, Interagua Ser. Int. de Agua S.A. (España) 14.92%, Programa de Propiedad Participada - PPP (Argentina) 10%, Aguas de Barcelona S.A. (España) 10.89%. Tras la privatización, el servicio se dejó de sustentar en criterios de universalidad y de prevención sanitaria y ambiental como política social, auxiliado por el Estado (con subsidios cruzados) para sentar la base de un bien por el cual se paga para tener acceso. Según la lógica de empresa, se buscó la expansión de mayor rentabilidad, y los sectores de bajos ingresos, no rentables para la empresa, serían un problema de política social a cargo del Estado.

Hubo una gran operación de “cambio de imagen” (de pública a privada): locales bien iluminados, ropa distintiva del personal, folletos de primera calidad, publicidad radial y televisiva, camiones motobombas –aparentemente- muy sofisticados para destapar sumideros, etc. La premisa inicial basada tanto en la información interna como en la experiencia internacional de la Lyonnaise des Eaux, demostraba que se podía optimizar y aumentar la cobranza descuidada durante años, además de anular cualquier tipo de solidaridad con los sectores más desprotegidos (años más tarde se ampararían en la solidaridad para exigir subsidios cruzados que le mantuvieran sus exageradas tasas de rentabilidad) (Muñoz, A y Vacaro V., 2006)

El Contrato fue definido en origen como de “*Metas y Objetivos*”; allí el Concesionario se obligaba a alcanzarlos, más allá de los “medios” utilizados, lo que implicó que APSF S.A. no pagaba al Estado canon por la explotación del servicio sino que la contraprestación a su cargo eran las obras imprescindibles para que no colapsara el servicio que prestaba la DIPOS.<sup>6</sup> El Plan General de Mejoras y Desarrollo del Servicio, además de metas y objetivos, en el pliego estableció la totalidad de los valores tarifarios, excepto uno: el “precio del metro cúbico de agua potable” (Pq), a ser ofertado por cada interesado, y un tiempo de vigencia de treinta años. Recordemos que uno de los argumentos a favor de la privatización era “no aumentar tarifas”, de modo que el modelo deficitario iba a ser superado por APSF SA, sin que el usuario fuese afectado (Como suele suceder, el cuadro tarifario suele reflejar las intenciones reales entre concedente y concesionario: mientras el gobierno quería convencer de que se otorgaba a quien cotizara el menor precio por m<sup>3</sup> de agua, se recurrió a la argucia de aumentar el peso específico de los servicios de cloacas con respecto al de agua, lo que trajo cantidad de reclamos en la población)<sup>7</sup>.

En cuanto a las obras de expansión se tomó la modalidad de que estuvieran a cargo de los frentistas a un costo que excedía -por mucho- la media que durante años habían cobrado las cooperativas, las comunas o los consorcios barriales, con el agravante de que la meta de “universalización” debía ser financiada por los sectores más empobrecidos. Esto llevó a múltiples reclamos y una alta morosidad, siendo la excusa para aumentar las tarifas bajo la forma de subsidios cruzados. A pesar de ello, la APSF SA no cumplió y continuó cobrando cargos indebidos.

---

<sup>6</sup> En su momento se cuestionó la no valoración de la “llave” de negocio. En la Empresa de Córdoba la valoración alcanzó 400 mill U\$S abonados por el mismo consorcio. Ver TM ediciones “El saqueo”, Fecha:17-06-03<http://elpjdesantafeesunaasociacionilicita.blogspot.com/2009/06/recuerdo-de-la-dipos.htm>

<sup>7</sup> APSA se adjudicó con un precio de \$ 0,2865 el m<sup>3</sup> de agua, centavos menos que su inmediato competidor, el grupo MACRI. En los primeros años de la concesión, una revisión extraordinaria de tarifas incluyó nuevos cargos como “pérdidas operativas no previstas” con el objetivo de realizar las obras. APSFSA aumentó el precio del m<sup>3</sup> de agua de \$ 0,2865 a \$ 0,3262 (1999) y a \$ 0,3392 (2000)

Con las renegociaciones, prácticamente se diseñó un nuevo contrato en beneficio de APSF SA. Durante el período de concesión (aprox.10 años), los mecanismos de renegociación y solución de controversia entre partes se fueron haciendo frecuentes (el primero en 1997, si bien se llegó a un acuerdo por los cargos fijos de conexión hacia 1999 tuvo poca duración; poco después en el año 2000 se cayó en una segunda renegociación sin resolución efectiva crisis mediante). Entre las discusiones frecuentes estaba: la incorporación y sostenimiento de poblaciones carenciadas, instalación de tarifas sociales, exenciones a jubilados, escuelas, etc.; en uno y otro caso, lo cierto que se habían encontrado justificativos para demorar o suspender las metas y objetivos, y con ello las inversiones de la Concesionaria. (A pocos años de la privatización los usuarios reconocían que los servicios de la DIPOS habían sido más justos). A la par del servicio concesionado, existían en el resto del territorio provincial un total de 117 Cooperativa y 75 Municipios y Comunas que se hacían cargo de los mismos en poblaciones menores y/o rurales (Roitman M. y Ferro G., 2003)

#### **4. d. Del 2006 hasta el presente. ASSA. La situación actual.**

El fracaso del modelo a imponer tiene que ver con sus mismas debilidades: la ganancia individual antes que el derecho hacen pensar que nuestros países no cuentan con las condiciones para implementar estos esquemas (Castro, 2005). Es posible afirmar que los marcos legales e institucionales de control de las prestaciones, además de ser precarios, improvisados y carentes de transparencia, debilitaron el rol del Estado como garante del ciudadano y se transformaron en defensores de la ganancia empresarial.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Los fracasos en varias concesiones se repitieron al igual que los juicios contra el Estado en la órbita del Banco Mundial - en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones- CIADI- a cargo de resolver controversias internacionales (entre ellos los contratos de Aguas Argentinas (GBA) y Aguas Provinciales de Santa Fe). La resolución de los juicios es en general favorable a las privatizadas. El 30/07/10 el CIADI reconoció la violación de derechos a la empresa Suez en Argentina; a este fallo inicial seguirá la determinación de los montos de indemnización.  
[http://www.ieco.clarin.com/economia/Fallo-Argentina-rescision-contratos-agua\\_0\\_154800017.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Fallo-Argentina-rescision-contratos-agua_0_154800017.html)

Finalmente, el Dec. N° 243/2006 rescindió el Contrato de Concesión de Servicios de Agua y Desagües cloacales con Aguas Provinciales de Santa Fe S.A.; a partir de entonces se constituyó la “Aguas Santafesinas”, una empresa pública bajo la forma de Sociedad Anónima (días antes, en una reunión de accionistas de la Empresa resolvía la disolución y la retirada del grupo Suez). A través de la misma disposición se determinó que la Empresa constituida en virtud de Dec. N° 193/06 y modificatorio, se haga cargo de las prestaciones en las localidades incluidas en el ámbito de la concesión, según disponía la Ley N° 11220. Actualmente conviven tres sistemas:

Sistema A: comprende la Concesión de los Servicios Sanitarios en 15 localidades: Cda.de Gómez, C.Bermúdez, Casilda, Esperanza, Firmat, Funes, Gálvez, G. Baigorria, Rafaela, Reconquista, Rosario, Rufino, San Lorenzo, Santa Fe y V.G. Gálvez, antes a cargo de Aguas Provinciales de Santa Fe S.A. (período 05-12-1995 al 08-02-2006) y a partir del 08-02-2006, a cargo de ASSA S.A.

Sistema B: diferentes prestadores (los demás Prestadores se integran (art. 67 Ley 11.220): 173 Comunas, 124 Cooperativas y 4 Otras formas asociativas.

Sistema C: áreas rurales y sin prestación, órbita de responsabilidad de la Provincia.

<b>AGUAS SANTAFESINAS S.A Antigua concesión.</b>	<b>COOPERATIVAS, COMUNAS, MUNICIPIOS. Total prestadores- no concesionados</b>
<b>15 Ciudades</b>	<b>347 Ciudades y Pueblos</b>
<b>1.988.000 Habitantes</b>	<b>1.254.000 Habitantes</b>
<b>Con subsidio del Estado</b>	<b>Sin subsidio del Estado</b>
<b>Población Total Provincial = 3.242.000 Habitantes</b>	

El Ministerio de Aguas, Servicios Públicos y Medio Ambiente es quien ejerce la autoridad en la Provincia. Fue creado en el 2007 en el ámbito del Ejecutivo provincial para atender y aplicar las normas relativas a los servicios y manejo del recurso. Esta dualidad en las prestaciones, es decir por una parte concentra en una única Empresa y con “subsídios” estatales para atender los centros más poblados de la provincial, y por



otro, el resto atomizado sin subsidios y tarifas por lo general más altas, está siendo analizado para implementar cambios importantes.

## 5 - Las prestaciones actuales y la regulación en Santa Fe.

### 5. a. Algunos indicadores: Inversiones, Tarifas, Consumos.

¿Qué pasó en estos últimos años con los servicios y cuál es la realidad de las prestaciones a cargo de ASSA. tras su creación en el 2006?. En principios estamos frente a una población cercana a los 2 millones de habitantes en la órbita de esta Empresa (casi 2/3 parte del total), con deficiencias importantes que atender, en algunos casos en cuanto al acceso a los servicios. (Como criterio cabe aclarar que no sólo se debe acceder al servicio (con conexión), sino sostener condiciones adecuadas (con presión suficiente, calidad, integración de red). En este sentido, podríamos establecer que el problema es mucho mayor que el que anuncian las cifras de los "sin servicios".

Ciudad	Población Total	% de habitantes Sin Servicios de Agua	% de habitantes Sin Servicios de Cloaca
Cañada de Gómez	31.489	0,61%	4,85%
Capitán Bermúdez	28.829	2,86%	94,00%
Casilda	35.392	0,61%	7,66%
Esperanza	38.587	8,43%	38,60%
Firmat	19.719	15,83%	52,12%
Funes	19.677	35,67%	100,00%
Gálvez	20.656	0,79%	4,39%
Granadero Baigorria	34.010	4,22%	90,18%
Rafaela	97.355	2,24%	31,34%
Reconquista	75.242	23,44%	32,28%
Rosario	1.033.978	0,16%	26,56%
Rufino	20.090	6,13%	19,22%
San Lorenzo	47.296	5,91%	26,36%
Santa Fe	404.083	6,91%	34,51%
Villa Gob. Gálvez	82.330	2,55%	94,29%
<b>Total</b>	<b>1.988.733</b>	<b>3,61%</b>	<b>33,72%</b>

Fuente: Información del Enress.

El estancamiento en los últimos años en cuanto a gastos de capital de ASSA es irrefutable; hasta podría decirse que disminuyen si se entiende que en presencia de inflación se mantienen los valores corrientes.

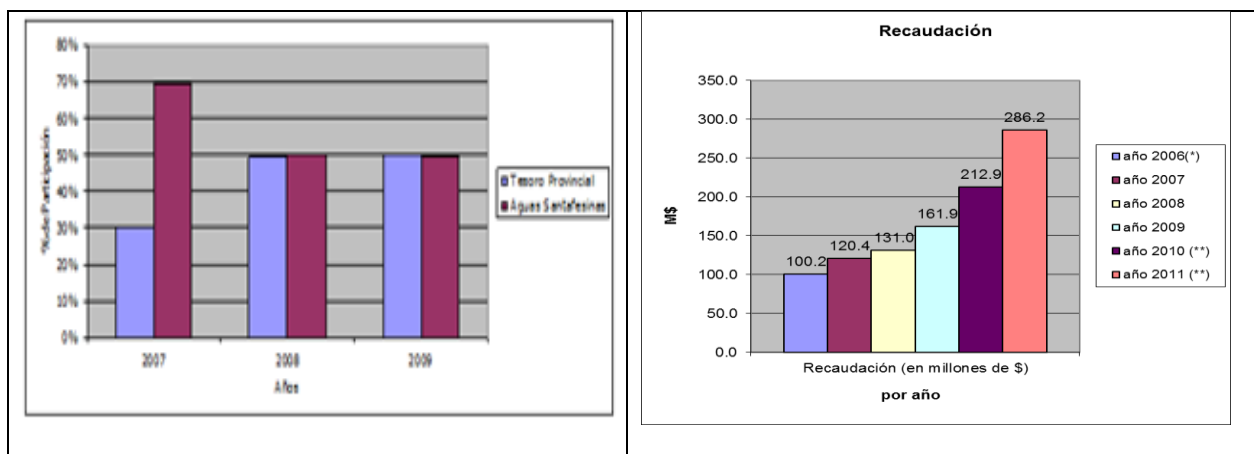
En el año 2010 se alcanzan valores similares al año 2008.<sup>9</sup> A esta circunstancia debe sumarse que la importancia de la Inversión Operativa crece medida como participación de los gastos de capital del 51.1% en 2008, al 70.4% en 2009 y 80.5% en 2010 quedando menos disponible para otros destinos como son las obras o edificios. En el año 2009 los gastos operativos representan 76,2 % y los de capital el 23.8% del total de gastos. Los resultados de ASSA resultan deficitarios en el período 2006-09, requiriendo de los crecientes aportes del Estado Provincial en el período analizado.

<b>Cuadro de Resultados-</b> Expresado en miles de pesos				
	<b>31/12/2006</b>	<b>31/12/2007</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2009</b>
Ventas netas	100.208	96.067	106.561	127.437
Ingreso por cargo compensador		5.490	6.387	8.096
Gastos de explotación	-62.058	-81.257	-109.345	-147.544
Ganancia bruta	38.150	20.300	3.603	-12.011
Gastos de administración	-17.041	-26.262	-31.360	-42.917
Gastos de comercialización	-24.802	-32.383	-33.835	-44.185
Resultados financieros y por tenencia	2.355	2.115	3.269	2.320
Otros ingresos y egresos ordinarios	-729	-3.441	-2.568	-4.622
Resultados ordinarios	-2.067	-39.671	-60.891	-101.415
Aporte del Estado Prov. para gastos		33.929	49.338	87.228
Resultado antes de Imp.a las ganancias	-2.067	-5.742	-11.553	-14.187
Impuesto a las ganancias	-559	-669		
Resultado del ejercicio	-1.508	-6.411	-11.553	-14.187

Fuente: Estudio Tarifario ENRESS <http://www.enress.gov.ar/docs/AudienciaPublica/Expediente.pdf>

- La situación económica- financiera por la que atraviesa la Empresa tiene como agravante su condición de Sociedad Anónima; se generan “ruidos” en cuanto a la administración “privada y manejo de los fondos “públicos” (Ver Gráfico 1 y 2). El costo de personal y el de energía suman 101,6 % de la facturación; ello pone de manifiesto la imposibilidad de cubrir el total de los gastos para ASSA.
- Hay cambios en las tareas y funciones de los empleados administrativos.

<sup>9</sup>Las instalaciones para la provisión del agua potable de la Empresa son: 3 plantas potabilizadoras, 2 plantas compactas, 3 plantas de ósmosis inversa, 190 perforaciones operativas, 4.500 km. de redes y 450.000 conexiones de usuarios. En instalaciones cloacales se cuenta con 3 plantas con filtros biológicos, 4 plantas con lagunas estabilización, 3.100 km. de redes, y 285.000 conexiones de usuarios.



**Gráfico 1- Recursos de ASSA- Fuente: ASSA Gráfico 2- Recaudación de ASSA- Fuente ASSA**

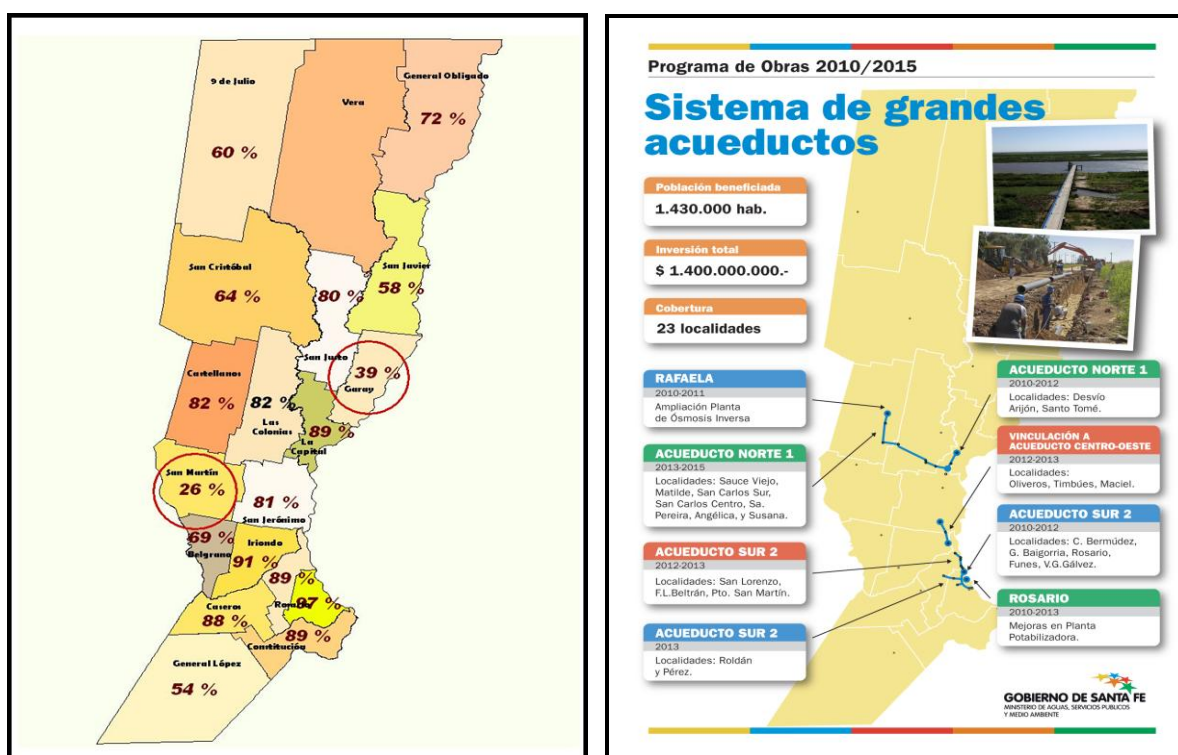
- El ritmo de los aportes del Estado no tiene la regularidad que el buen funcionamiento de la Empresa requiere. Hay dificultades con los proveedores (intimaciones, documentos) y se observa cierta “mediatización” de la situación.
- Ahogo financiero de proveedores. Muchos priorizan la relación comercial, con la “esperanza” de tener mayores posibilidades de cobro
- Las demoras entre cotización y adjudicación por problemas presupuestarios generan el vencimiento de las ofertas y dar de baja muchas actuaciones.
- El deterioro operacional se ha resentido para la administración y operación de la Empresa. Entre los “síntomas” que dan cuenta de la situación de los servicios: 1- Falta de mantenimiento en las plantas depuradoras de líquidos cloacales y lagunas estabilizadoras; 2- Salida de parámetros de calidad y aumento del riesgo por menor confiabilidad; 3- Conexiones nuevas y renovaciones permanecen pendientes; 4- Aumento de vallados y balizamiento por demora de intervención en la vía pública; 5- Las fugas visibles sólo se atienden si implican pérdida significativa.

### **5. b. Programa de obras de agua en la Provincia. 2010-2015.**

La Provincia tiene serias dificultades en sostener los servicios de agua potable y cloacas. Renovar las redes, en muchos casos al borde de colapsar, y ampliarla a zonas que aún hoy carecen de provisión de agua y desagües, plantea la necesidad de

inversiones de magnitud difícilmente financiable con los recursos por facturación a los usuarios, teniendo que depender de otras fuentes de financiamiento como el ENOHSA (Ente de obras Hídricas y Saneamiento) u otros organismos internacionales.

Entre las inversiones previstas, el programa de acueductos, tratando de conducir agua desde el Este provincial al interior (Oeste), constituye el emprendimiento más significativo para tratar de salvar las deficiencias del agua de perforación.



### 5. c Propuesta de cambio institucional del actual Gobierno Provincial

En principio se plantea reformular la Ley 11.220 utilizada en la privatización de DIPOS, norma que no se adecúa hoy a la nueva situación. La iniciativa es amplia y contempla pasar de un régimen de tarifa plana a un sistema de bandas de consumo, con tarifas escalonadas en forma creciente (a mayor consumo aumentan los costos). Otra iniciativa clave corresponde a la transformación de la empresa ASSA en su estructura legal- de Sociedad Anónima a Sociedad del Estado. Está previsto abrir una instancia de revisión del proyecto con distintos sectores de la sociedad, incluyendo a organizaciones no gubernamentales vinculadas al medio ambiente y defensa de los

consumidores, cooperativas de servicios, comunas y municipios, ENRESS, etc. La iniciativa debe ser discutida en la Legislatura, y es allí donde se definirán los cambios.

El marco regulatorio introduciría nuevos criterios: considerar el agua como un “derecho humano”, incorporar la participación ciudadana y el acceso a la información, desagregación tarifaria por bandas y cargos específicos por obras de expansión (desagregando gastos e inversiones), y revisión anual, tarifas sociales y micro-medición progresiva de usuarios, la creación de un Fondo de Saneamiento y un régimen sancionatorio diferencial por mora (corte o disminución de servicios). Los municipios estarían facultados para fijar tarifa de distribución.

## **6- Algunas reflexiones finales.**

No existe un modelo ideal de gestión generalizable a todos los casos y situaciones. Si en cambio existe la posibilidad de evaluar, contraponer, medir, en suma trabajar y hacer uso de la mejor alternativa, la que puede ser la más apropiada a un lugar. Esta seguramente no será una receta acabada, sino un modelo a construir como opción; para ello la “governabilidad” debería estar a la altura de las circunstancias.

“La mayoría de la ciudadanía carece de un conocimiento riguroso y un diagnóstico adecuado de la complejidad que encierra la realización de las metas propuestas por las Naciones Unidas para 2015/25. La experiencia analizada en el caso argentino ha mostrado que ni las condiciones financieras actuales del mercado mundial ni las políticas del Estado parecieran estar en situación y disposición de enfrentar las metas sin la presencia de una fuerza ciudadana adicional que intervenga racionalmente en esa dirección (aun en un escenario de prestación estatal del servicio)” (Azpiazu, 2005).

La pobre relación entre vulnerabilidad de la población y evolución de las inversiones en agua y saneamiento advierte acerca de la necesidad de tomar en cuenta indicadores socio sanitarios para priorizar iniciativas y diseñar políticas de acceso a los servicios.

Los responsables de políticas sanitarias y de obras públicas del área deben tomar en cuenta estos indicadores para proponer estrategias de acceso (Maceira et.al, 2007)

La provisión de agua potable y saneamiento, analizado para el caso de Santa Fe hace pensar en un escenario inicial inmejorable. El caso bajo análisis refiere a una situación de privilegio que domina el territorio santafesino, atendiendo a la inmediatez y la calidad del recurso disponible así como a la configuración que facilita las tareas de conexión a las fuentes del recurso y la base social que lo requiere. La población debe enfrentar serias deficiencias en las prestaciones, producto de la inconsistencia y falta de inversiones en el tiempo que explican el “porque no” se cuenta hoy con adecuados niveles de servicio; más aún, porque se dificulta encontrar una alternativa de valor.

Desde nuestra visión de usuarios parece una cuestión de simple solución, sin embargo la misma problemática desde la perspectiva del prestador toma toda la dimensión de su complejidad. Así se ha reflejado en el presente trabajo. Los cambios institucionales que se han dado con el devenir histórico no han sido alentadores, y estamos nuevamente en una “encrucijada” para la toma de decisiones. El alejamiento reciente del prestador privado del servicio y el carácter “transitorio” del funcionamiento actual y hasta podría decirse irregular, da la oportunidad y la enorme responsabilidad de que se tomen en la provincia de Santa Fe las decisiones adecuadas con una perspectiva de largo plazo.

Las opciones parecen ser dos: la Municipalización de la distribución de agua con responsabilidad de la provisión a cargo del Estado Provincial, o un sistema de administración a escala regional que posibilite algunas economías de escala y ponga en juego también un sentido de mayor compromiso y conciencia de la importancia de unidad en la defensa de un servicio público. (Quienes defienden esta última creen poner a resguardo el sistema de la posibilidad de nuevas aventuras privatistas). En principio, en ambos proyectos es el Estado en sus distintos niveles, el que tomaría la responsabilidad del servicio. Esto no exime la necesidad de contar con un adecuado

marco regulatorio, que contemple para las distintas modalidades en la Provincia. En el ámbito rural o de pequeñas comunidades, el planteo más adecuado parece ser el que la operación es efectuada por la propia comunidad.

Otra cuestión es la definición del financiamiento necesario. El plan de gobierno se refleja en el presupuesto en función de la prioridad y asignaciones que se le da a estos servicios. La construcción de los acueductos demandará una inversión cuantiosa, y parece remota su ejecución si se consideran los montos de inversión actuales. Si a esas obras le sumamos los ingentes recursos para mantener y renovar el tendido actual, completar la cobertura y el tratamiento de los efluentes, la situación se realiza en función de la dimensión del problema al que enfrentar.

En la coyuntura, mejorar la operatividad de los servicios de ASSA es una consigna a mantener siempre presente, pero teniendo en cuenta que actualmente el costo del personal y el costo de energía requerida absorben la facturación de la empresa, es evidente la necesidad ineludible del ajuste de tarifas, medida generalmente resistida que debería acompañarse con concientización para una mejor valoración del servicio y complementado con subsidios cruzados con el fin de atender los casos sociales.

## **Bibliografía**

Azpiazu, D.; Schorr, M. y Crenzel, E. (2005), Agua potable y saneamiento en Argentina: Privatizaciones, crisis, inequidades e incertidumbre futura. CDC. [online] vol.22, No. 59 [citado 14 Abril 2011], p.45-68. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082005000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082005000200004&lng=es&nrm=iso)

Calcagno, A.; Mendiburo, N.: y Gaviño Novillo, M. (2000); World Water Vision. Informe sobre la gestión del Agua en la Argentina.

Castro, José E. (2005); Agua y Gobernabilidad; entre la ideología neoliberal y la memoria histórica. Cuadernos del Cendes, Año22-Nº59 Venezuela [Consultado: 02-10-2010] [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-25082005000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-25082005000200002&script=sci_arttext)

Corrales, María E. (2004); Gobernabilidad de los servicios de agua potable y saneamiento en América Latina. Revista REGA – Vol. 1, no. 1, p. 47-58. Colombia.

Ducci, Jorge (2007) Acceso al Agua potable, Saneamiento y Pobreza. IFHC- Instituto Fernando Henrique Cardozo.

Garnier, L. (2005); El espacio de la política en la Gestión Pública. –Cuaderno de Ciencias Sociales N° 139. Costa Rica, FLACSO- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. ISSN 1409-3677-1º Ed. (Consultado: 18-03-2011)

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan030181.pdf>

Grosse R.; Santos, C.; Taks J.; y Thimmel S. (Comp.)(2006); *Las canillas Abiertas de América Latina II. La lucha contra la privatización del agua y los desafíos de una gestión participativa y sustentable de los recursos hídricos.* Casa B. Brecht, Montevideo, Uruguay (Consultado: 30-03-2011) <http://www.laredvida.org/im/bolentines/LasCanillasAbiertas.pdf>

Jouravlev André (2001); Administración del Agua en América Latina y el Caribe en el umbral del Siglo XXI. CEPAL – Serie Recursos Naturales e Infraestructura N°27. Naciones Unidas, Santiago de Chile. <http://www.eclac.cl/DRNI/proyectos/samtac/InAr00200.pdf>

Ley 11220/1994. Regulación de la prestación de Servicios Sanitarios en el ámbito de la Provincia de Santa Fe [http://www.enress.gov.ar/areas\\_ley-11220.asp?seccion=con](http://www.enress.gov.ar/areas_ley-11220.asp?seccion=con)

Maceira D., Kremer P. y Finucane H. (2007): El desigual acceso a los servicios de agua corriente y cloacas en la Argentina. CIPPEC-Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. –Políticas Públicas Análisis N° 39. Buenos Aires. <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02077.pdf> [Fecha de consulta: 10-12-2010]

Medina, M; Grando, J (2004): La participación ciudadana en la gestión del agua potable: límites y oportunidades; Facultad de Derecho y Cs.Sociales y Políticas. UNNE, Corrientes.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas- Subsecretaría de Administración y Normalización Patrimonial, - Memorias de las Privatizaciones. [Fecha consulta: 25- 11-10] [http://www.mepriv.gov.ar/Obras\\_Sanitarias/Res-Hist-OSN.htm](http://www.mepriv.gov.ar/Obras_Sanitarias/Res-Hist-OSN.htm)

Muñoz, A. y Vaccaro, V. (2006); Informe Suez en Santa Fe. Argentina. Unión de Usuarios y Consumidores, Filial Rosario. Asamblea Provisional por el Derecho del Agua ante el Tribunal Permanente de los Pueblos. Audiencia sobre Políticas Neoliberales y Transnacionales Europeas en América Latina y Caribe, Viena, Austria.

Programa Naciones Unidas para el Desarrollo- UNDP. (2006) Beyond scarcity: Power, poverty and the global water crisis. Summary. En Human Development Report 2006. <http://hdr.undp.org/hdr2006/> [Fecha consulta: 25-04-11]

Roitman, M. y Ferro, G. (2003); La concesión de Aguas Provinciales de Santa Fe. Texto de discusión N°43. Centro de Estudios Económicos de la Regulación. UAE-Universidad Argentina de la Empresa.

Aguas Santafesinas. Estado de Situación y perspectivas. Febrero 2010. CD-room.

ENRESS- Ente Regulador de Servicios Sanitarios. Entrevista en el ENRESS (18 de Abril 2011) con el Director Juan José Gianni. Sede Rosario.