



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR
PÚBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO
LÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS EN LA DIRECCIÓN DE VIALIDAD
RIONEGRINA**

AUTOR: MION MARIANA - DNI: 28.414.771

TUTOR: BONARDO DORA - UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

VIEDMA, COHORTE 2015

Resumen

En las jurisdicciones estatales de la provincia de Río Negro no se encuentra sistematizada la formulación de proyectos de inversión. Por este motivo los mismos son incorporados al presupuesto provincial sin haber efectuado el análisis de su real contribución a la sociedad, sin tener en cuenta la evaluación de proyectos alternativos y obviando la determinación de cómo se verificará el cumplimiento de sus objetivos.

El objetivo del presente Trabajo de Especialización es utilizar la matriz de marco lógico como herramienta para el planeamiento, formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión y demostrar los beneficios de su implementación en las jurisdicciones del ámbito estatal provincial.

La hipótesis fundamental de la que se parte es que la formulación de proyectos a través de la narración de los objetivos, la determinación de indicadores verificables objetivamente y la utilización de medios de verificación, atento a los condicionantes del contexto, permite la sistematización y gestión de las decisiones de inversión efectuando aquellos proyectos que contribuyan a la consecución de los fines organizacionales de cada Jurisdicción con eficacia, eficiencia y efectividad.

En cuanto a la metodología a utilizar, en primer lugar se desarrollará el marco teórico del sistema nacional de inversiones públicas y del enfoque de marco lógico. Luego se efectuará una descripción de la normativa aplicable en el sector público provincial y las jurisdicciones que lo componen, para continuar con una descripción de la jurisdicción elegida- Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR) - repasando su creación, historia, misión, objetivos y particularidades de su normativa aplicable.

Se analizarán diferentes proyectos de inversión que se llevan adelante en la mencionada organización y se empleará la matriz de marco lógico en uno de ellos. Dicha aplicación demostrará que la utilización de esta herramienta en la planificación permitiría una mejor gestión del proyecto y sería de gran utilidad para realizar el monitoreo y evaluación de los avances del mismo.

Palabras clave

JEL: E62 - Política fiscal; gasto, inversión y finanzas públicas; impuestos

JEL: H43 Evaluación de proyectos; Tasa de descuento social

JEL: H54 Infraestructuras; Otras inversiones públicas y stock de capital

JEL: O22 Análisis de proyectos

Índice

1. Introducción.....	5
1.1. Fundamentación y planteamiento del problema.....	5
1.2. Objetivo general	6
1.3. Aspectos metodológicos	6
2. Marco teórico.....	8
2.1. Sistema nacional de inversiones públicas.....	8
2.1.1. Sistema provincial de inversiones públicas	10
2.2. Matriz de marco lógico.....	11
2.2.1. Concepto.....	11
2.2.2. Estructura.....	13
2.2.3. Jerarquía de objetivos	14
2.2.4. Indicadores verificables objetivamente	15
2.2.5. Medios de verificación	15
2.2.6. Supuestos.....	16
2.2.7. Plan de ejecución.....	17
2.2.8. Ventajas de su utilización	17
2.3. Sector público provincial.....	17
2.3.1 Definición y estructura actual.....	17
2.3.2. Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR).....	19
3. Diagnóstico.....	24
3.1. Memorias descriptivas de proyectos de inversión.....	24
3.1.1. Memoria descriptiva de la obra “Rotonda Av. Juan M. Herman-Pasaje Gutiérrez. Tramo: Ex-Ruta Nac. N° 258- San Carlos de Bariloche”.....	24
3.1.2. Memoria descriptiva de la obra “Refuerzo estructural metálico. Puente Lago Hess”.....	26
3.1.3. Memoria descriptiva de la obra “Sistema de iluminación. Intersección canalizada Ruta Provincial N° 65. Fernández Oro”	28
3.2. Análisis de las memorias descriptivas	29
3.3. Síntesis del diagnóstico	33
4. Propuesta de intervención.....	34
4.1. Matriz de planificación del proyecto de la obra “Refacción y mantenimiento del acceso a la Cascada Los Alerces- Parque Nacional Nahuel Huapi”	34
4.2. Desarrollo de la matriz de marco lógico.....	35
5. Conclusiones.....	42
6. Referencias bibliográficas	44
7. Anexos.....	46
7.1. Anexo I (a): Guía formato de entrevista a realizar en las jurisdicciones.....	46
7.2. Anexo I (b): Instituto Provincial del Seguro de Salud (IProSS).....	47
7.3. Anexo I (c): Poder Judicial de la provincia de Río Negro.....	50
7.4. Anexo I (d): Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR)	52

7.5. Anexo II: Plano adjunto a la memoria descriptiva de la obra “Refuerzo estructural metálico. Puente Lago Hess”	56
--	----

1. Introducción

1. 1. Fundamentación y planteamiento del problema

Luego de realizar un relevamiento sobre los procedimientos aplicados para la formulación y análisis de proyectos de inversión en la provincia de Río Negro surge que, si bien desde lo normativo, mediante la Ley N° 3.886, la provincia adhirió al Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal creado por la Ley Nacional N° 25.917 y reglamentado por el Decreto Nacional N° 1.731/04, en la práctica la aplicación del sistema nacional de inversiones públicas es muy limitada y se refiere principalmente al seguimiento presupuestario del avance de los proyectos de inversión, no efectuándose un análisis y evaluación -centralizado y uniforme-, previo a su incorporación al presupuesto provincial.

A nivel nacional, mediante Ley N° 24.354 –sancionada en el año 1994 y reglamentada por el Decreto N° 720 del año 1995– se creó el sistema nacional de inversiones públicas, el cual se encuentra constituido por un conjunto de principios, normas y procedimientos, cuyo propósito es la sistematización y gestión de las decisiones de inversión, a los fines de la reposición o acrecentamiento de la capacidad productiva de los distintos entes del sector público y de la infraestructura básica del país.

En la provincia de Río Negro, mediante Decreto N° 804/05, se ratificó el convenio celebrado con el Estado Nacional a partir del cual se disponía aplicar el sistema provincial de inversiones públicas en el ámbito provincial y se estableció que el órgano responsable de su administración se encuentre en el ámbito del Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos, en particular de la Subsecretaría de Presupuesto. Asimismo, en el año 2009 y mediante Decreto N° 129, se creó la Oficina Provincial de Inversión Pública definiendo su estructura, misiones y funciones.

Formalmente, esta estructura comenzó a funcionar. Sin embargo, como se mencionó previamente, en la práctica se aboca principalmente al control y evaluación ex post de aspectos presupuestarios sobre los proyectos que ya se encuentran incorporados al presupuesto provincial.

Por otro lado, en el año 2012, y a través de la Resolución N° 125 de la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo de Nación, se aprobó la “Guía de aplicación obligatoria para la presentación y formulación de proyectos de inversión”. En ella se utiliza la matriz de marco lógico o marco de referencia como herramienta de planificación.

En la provincia de Río Negro esta guía no es de aplicación obligatoria y los proyectos de inversión cuentan con breves descripciones iniciales, focalizando principalmente en cuestiones técnicas y de costeo y anexándose a los mismos el pliego de bases y condiciones del proceso de adquisición conforme a la reglamentación. Los proyectos analizados a los fines de este trabajo no cuentan con objetivos claros y, en muchos casos, se mencionan múltiples objetivos en los que no se especifica de qué manera cada actividad contribuye a la realización de los mismos o no se detallan los medios con los cuales se verificará el cumplimiento de lo planeado, con lo cual la evaluación y el monitoreo de los proyectos es subjetiva.

Por lo expuesto, se podría inferir que en las jurisdicciones estatales de la provincia de Río Negro no se encuentra sistematizada la formulación de proyectos de inversión. Por este motivo, los mismos son incorporados al presupuesto provincial sin haberse efectuado el análisis de su real contribución a la sociedad, sin tener en cuenta la evaluación de proyectos alternativos y obviando la determinación de cómo se verificará el cumplimiento de los mismos.

1.2. Objetivo general

Utilizar la matriz de marco lógico como una herramienta para el planeamiento, formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión y demostrar los beneficios de su implementación en las jurisdicciones del ámbito estatal provincial.

1.3. Aspectos metodológicos

Como se mencionó precedentemente respecto a la metodología a utilizar, primero se desarrollarán los marcos teóricos del sistema nacional de inversiones públicas y del enfoque de marco lógico. A posterior se nombrará y describirá la normativa relevante, respecto al tema a tratar, aplicable en el sector público provincial y en las jurisdicciones que lo componen, para continuar efectuando luego una descripción de la Dirección de Vialidad Rionegrina, jurisdicción elegida para aplicar la matriz.

Se seleccionarán proyectos de inversión llevados a cabo por dicha Dirección y se analizarán los mismos comparándolos con la normativa para la elaboración de proyectos que rige para el estado nacional. Luego se seleccionará uno de ellos y se le aplicará la matriz de marco lógico, con el objeto de demostrar que la utilización de esta herramienta en la planificación permitiría una mejor gestión del proyecto y sería de gran utilidad para realizar el monitoreo y evaluación de los avances del mismo.

El presente trabajo será de carácter descriptivo y comparativo, en razón de que es necesaria una recopilación de información referida al estado actual del sistema de planeamiento de proyectos de inversión en la Dirección de Vialidad Rionegrina y su comparación con el concepto adoptado a nivel nacional e internacional.

A tal fin, la metodología de trabajo que se utilizará está basada en una estrategia de recopilación de datos consistente en un muestreo que, aunque no estadístico, es lo suficientemente representativo del universo de datos disponibles para sustentar una opinión razonable sobre la realidad de la elaboración de los proyectos de inversión vial en el sector público provincial. En ese sentido, las técnicas básicas que se emplearán para analizar los datos serán, básicamente, el relevamiento documental y las entrevistas a los agentes involucrados en los procesos.

2. Marco teórico

2.1. Sistema nacional de inversiones públicas

El sistema nacional de inversiones públicas fue creado mediante Ley N° 24.354, sancionada en el año 1994 y reglamentada por el Decreto N° 720 del año 1995. Los objetivos del mismo son la iniciación y actualización permanente de un inventario de proyectos de inversión pública nacional, la formulación anual y la gestión del plan nacional de inversiones públicas.

La mencionada norma define al sistema nacional de inversiones públicas como el conjunto de principios, la organización, las normas, los procedimientos y la información necesarios para la formulación y gestión del plan nacional de inversiones públicas y el mantenimiento y actualización del inventario de proyectos de inversión pública. Asimismo, dicha norma define al ciclo de vida de los proyectos de inversión como un proceso que comprende las siguientes etapas y sub etapas:

a) Pre inversión:

1. Identificación inicial y diseño preliminar.
2. Formulación y evaluación integrada, que contemple los aspectos socioeconómicos, financieros, técnicos, e institucionales.
3. Estudios de factibilidad o impacto ambiental en los proyectos para los casos que la normativa lo requiera.
4. Análisis de financiamientos alternativos.
5. Programación de la ejecución, en uno o más ejercicios financieros;

b) Inversión:

1. Decisión sobre la inclusión en el plan nacional de inversiones públicas y en el presupuesto nacional.
2. Gestión o ejecución de la inversión y control concomitante o seguimiento de los avances físicos y financieros.
3. Puesta en marcha o aplicación de prueba de los activos en las actividades de producción de cada jurisdicción o entidad pública.

c) Control o evaluación ex post:

1. Medición de los resultados.
2. Comparación de los resultados con los objetivos, con ponderación de los desvíos.
3. Interpretación y propuesta de correcciones o mejoras.

El decreto reglamentario mencionado establece en su artículo 2° que el órgano responsable del sistema nacional de inversiones públicas es la Dirección Nacional de Inversión Pública y Financiamiento de Proyectos. Entre las funciones que la ley le asigna a dicho organismo cabe destacar las siguientes:

“Establecer y elaborar sobre la base de las políticas nacionales y sectoriales y según criterios generales e internacionalmente aceptados, las metodologías, precios de cuenta, indicadores pertinentes y criterios de decisión a utilizar en la formulación y evaluación de los programas y proyectos de inversión pública;

Elaborar anualmente el plan nacional de inversiones públicas e intervenir en la determinación de los proyectos a incluir en el mencionado plan...”

El órgano responsable del sistema, teniendo en cuenta la experiencia obtenida con el paso de los ejercicios presupuestarios, define mediante Resolución N° 125/2012 una guía para la presentación de proyectos de inversión, estableciendo pautas metodológicas para la formulación y evaluación de proyectos de inversión y determinando datos y/o información mínima que deben contener los estudios respectivos.

Dicha guía establece que el proyecto de inversión a analizar deberá contener: 1) la identificación del proyecto; 2) los objetivos (diferenciando objetivos estratégicos, propósito, productos e inversión física); 3) Marco de referencia (marco lógico), presentando una síntesis del proyecto, sus objetivos, indicadores y riesgos y/o supuestos; 4) Monto total del proyecto; 5) Plazo de ejecución; 6) Fuentes de financiamiento; 7) Motivo de la intervención; 8) Organismos intervinientes (organismo proponente, organismo responsable de los estudios, ente contratante, organismo ejecutor de la inversión, ente responsable de la etapa de operación); 9) Localización; 10) Alcance geográfico; 11) Previsión e imputación presupuestaria de la etapa de operación; 12) Justificación; 13) Beneficiarios del proyecto; 14) Descripción técnica del proyecto seleccionado; 15) Descripción técnica de otras opciones consideradas; 16) Evaluación socioeconómica del proyecto, 16) Análisis de impacto; 18) Marco legal; 19) Riesgos sociales e institucionales; 20) Impacto ambiental.

Esta guía establece la obligatoriedad de que la jurisdicción que presente un proyecto de inversión para ser analizado e incorporado al presupuesto nacional debe aplicar a su proyecto la matriz de marco lógico y cumplir una serie de requisitos que la obligarán a efectuar un análisis profundo del proyecto en cuestión, evaluando entre otras cuestiones impactos, beneficios esperados, proyectos alternativos, con el objeto de mejorar

la calidad de los proyectos presentados con su consecuente mejora en la toma de decisiones sobre qué proyectos incluir en el presupuesto nacional.

2.1.1. Sistema provincial de inversiones públicas

La Ley Nacional N° 25.917, reglamentada por el Decreto Nacional N° 1.731/04 crea el Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal y establece en su artículo 6° que los gobiernos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires deberán presentar ante sus legislaturas las proyecciones de los presupuestos plurianuales para el trienio siguiente, y que entre la información a presentar se deberá incluir un programa de inversiones del período. Asimismo, el decreto reglamentario estableció que dicho programa deberá informar sobre los proyectos nuevos y en ejecución, su localización geográfica y las compras de equipamientos, incluyendo el costo total estimado de cada proyecto, discriminando en forma anual el que ha sido ejecutado en los ejercicios previos del que resta ejecutarse en los períodos siguientes.

La provincia de Río Negro adhirió - mediante Ley N° 3886 - al Régimen de Responsabilidad Fiscal mencionado y ratificó - mediante Decreto N° 804/05 - el Convenio celebrado con el Estado Nacional a partir del cual se disponía aplicar el sistema provincial de inversiones públicas en el ámbito provincial, estableciendo que el órgano responsable de su administración se encontrará en el ámbito del Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos, en particular de la Subsecretaría de Presupuesto.

Años más tarde, en el año 2009 y mediante Decreto N° 129, se creó la Oficina Provincial de Inversión Pública y se definió su estructura, misiones y funciones. El objeto de efectuar esta creación fue que el mencionado ente fuera responsable de la administración del sistema provincial de inversiones públicas y su implementación, adoptando los lineamientos establecidos por dicho sistema a nivel nacional.

Las funciones que la ley le asigna a dicho organismo se asemejan a las que la Ley N° 24.354 le otorga a la estructura de inversión pública a nivel del Poder Ejecutivo Nacional. Entre ellas, cabe destacar las siguientes:

“Elaborar e implementar, sobre la base de las políticas provinciales y sectoriales, y criterios generales congruentes con el sistema nacional de inversión pública - Banco de Proyectos de Inversión Pública – Sistema BAPIN II, metodologías, indicadores pertinentes y criterios de decisión a utilizar en la formulación y evaluación de los programas y proyectos de inversión pública.

Elaborar anualmente, en base a los lineamientos generales fijados por el Poder Ejecutivo, el anteproyecto del plan provincial de inversiones públicas e intervenir en la determinación de los proyectos a incluir en el mencionado plan...”

Como se mencionó anteriormente, luego de realizar un relevamiento sobre los procedimientos aplicados para la formulación y análisis de proyectos de inversión en la provincia de Río Negro, surge que si bien desde lo normativo la provincia adhirió al Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal, en la práctica la aplicación del sistema nacional de inversiones públicas es muy limitada y se refiere principalmente al seguimiento del avance presupuestario de los proyectos de inversión, no efectuándose un análisis y evaluación previo a su incorporación al presupuesto provincial conforme lo estipulado mediante Resolución N°125/12.

Formalmente, la Oficina Provincial de Inversión Pública comenzó a funcionar. Sin embargo, como se mencionó previamente, se aboca principalmente al control y evaluación ex post de aspectos presupuestarios sobre los proyectos que ya se encuentran incorporados al presupuesto provincial.

2.2. Matriz de marco lógico

2.2.1. Concepto

El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Surgió para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas que, en opinión de sus creadores, eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

- La planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del mismo.
- Los proyectos que no se ejecutaban exitosamente y en los cuales la responsabilidad del gerente no estaba claramente definida.
- La falta de una imagen clara de cómo luciría el proyecto si fuera exitoso, y la carencia para los evaluadores de una base objetiva para comparar lo que se había planeado con lo que había sucedido en la realidad.

El éxito obtenido por la USAID en cuanto al mejoramiento de su cartera de proyectos mediante el uso del marco lógico, dio lugar a que otras agencias de financiamiento de desarrollo adoptaran este enfoque. El mismo se difundió en forma redoblada por todo el mundo. Lo adoptaron prácticamente todas las organizaciones de las

Naciones Unidas (OIT, OPS, OMS, FAO, etc.)¹ y la Unión Europea. Sin embargo, hacia la segunda mitad de los años 90 aún existían importantes instituciones internacionales de promoción del desarrollo que no adherían al enfoque del marco lógico, entre las cuales se destacaba el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En el año 1996, ante una evaluación institucional a raíz de una necesaria reposición de su capital social, esta institución debió admitir la necesidad de incorporar el enfoque del marco lógico dentro de los instrumentos de gestión del ciclo de los proyectos. Desde entonces, todos los proyectos financiados por el BID son formulados y evaluados sobre la base de esta metodología.

Se podría definir entonces al marco lógico como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial relativa al proyecto.

Antes de continuar, es conveniente precisar qué se entiende por proyecto. El mismo podría ser definido como una serie de tareas que están dirigidas a la consecución de un objetivo determinado, el cual debe ser logrado en un cierto período, en un ámbito geográfico y a favor de una determinada población beneficiaria. Con la aplicación de esta herramienta, un proyecto es diseñado en varios pasos, cuyo punto culminante es una matriz que muestra su estructura básica.

Entre las razones que han motivado la generalización del uso del enfoque de marco lógico en el diseño de proyectos, figura la relacionada con la importancia de la participación de los involucrados. La experiencia ha demostrado que la ejecución de un proyecto es más fácil y exitosa cuando los participantes pueden ponerse de acuerdo sobre objetivos que han sido expresados en forma clara. Estos sólo pueden ser formulados de esta manera si las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente. Mediante la matriz de marco lógico, elaborada bajo una metodología participativa y sistemática, se obtienen objetivos debidamente jerarquizados.

Un proyecto correctamente formulado, que responda a las necesidades reales del grupo potencialmente beneficiario, debe basarse necesariamente en un análisis objetivo de la situación actual. Este análisis, como paso indispensable en el proceso de formulación de un proyecto, permite identificar adecuadamente los problemas de la población y la selección de aquél que sea central y que será abordado por el proyecto. Las alternativas son

¹ OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OPS: Organización Panamericana de la Salud.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

las diferentes formas de solucionarlo. En consecuencia, el análisis de alternativas consistirá en la comparación de las mismas en función de su localización, tecnología, costos, riesgos, y otros factores relevantes. El último paso se refiere a la elaboración de la propia matriz de marco lógico.

2.2.2. Estructura

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro (Cuadro I). Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el mismo ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/ Resultados producidos en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/ Resultados.

<i>LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</i>			
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Cuadro I

2.2.3. Jerarquía de objetivos

El **fin/objetivo estratégico** es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del/ los problema/s de la población. Corresponde aclarar que, en primer lugar, el proyecto en sí mismo puede no ser suficiente para lograr el fin, aunque deberá contribuir de manera significativa para su logro. En segundo lugar, es a largo plazo. Por lo tanto, no implica necesariamente que se logre tiempo después de que el proyecto sea puesto en funcionamiento.

Por otra parte, el **propósito** refiere al resultado esperado al final del período de ejecución. Es el impacto directo que se espera lograr como resultado de la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir como consecuencia de producir y utilizar los componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del mismo. El marco lógico requiere que cada proyecto tenga sólo un propósito. La razón de ello es la claridad. Si existiera más de uno podría surgir una situación de trueque en la cual el plan se aproximaría más a un objetivo a costa de alejarse de otro.

En el caso que impere exista más de un propósito, el enfoque requeriría que se plantee el marco maestro del programa con su fin, su propósito y los dos o más proyectos que lo integren. El fin de cada uno de los esquemas lógicos subordinados es idéntico al propósito del programa, pero cada proyecto tiene su propósito específico al cual el programa trata por separado con su propio marco lógico (Cuadro II).

ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO DE UN PROGRAMA		
<u>Fin del programa</u>		
Propósito	<u>Fin de los proyectos (igual al propósito del programa)</u>	
<u>Proyectos</u>	Proyecto 1	Proyecto 2
1.	Propósito	Propósito
2.	Componentes	Componentes
	Actividades	Actividades

Cuadro II

Los **componentes/productos** son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los componentes es necesario para lograr el propósito, y es razonable suponer que si se producen adecuadamente, se logrará el mismo. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los componentes.

Las **actividades/inversiones físicas** son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente. Se debe hacer una lista de ellas en orden cronológico para cada uno de los mismos. Cada actividad se consigna en un gráfico de Gantt (diagrama de barras) y se estima el tiempo necesario para su ejecución.

2.2.4. Indicadores verificables objetivamente

Los **indicadores a nivel de fin** miden el impacto general que tendrá el proyecto y los **indicadores a nivel de propósito** describen el impacto logrado al final del mismo. Deben incluir metas que reflejen su finalización. Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el propósito se ha logrado. Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Éstos deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables por lo que a veces es necesario utilizar los indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de los indicadores obviamente no debe determinar el diseño del proyecto.

Los **indicadores de los componentes** son descripciones breves - pero claras - de cada uno de los componentes que tienen que terminarse durante la ejecución del proyecto. Describe los estudios, capacitación y obras físicas que éste suministra. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

El presupuesto del proyecto aparece como el **indicador de la actividad**. En él se detallan los recursos necesarios para la ejecución de la misma.

2.2.5. Medios de verificación

El marco lógico indica dónde el ejecutor y el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes

existentes de información o a hacer previsiones para recogerla, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. Los medios de verificación son:

- Para los **fines**, las fuentes de información que se pueden utilizar para comprobar que los objetivos se lograron. Por ejemplo, material publicado o encuestas por muestreo.
- Para los **propósitos**, las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para verificar si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugerir la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Por ejemplo, inspección visual y encuestas.
- Para los **componentes**, son indicaciones sobre las fuentes de información en las cuales el evaluador puede corroborar que los resultados han sido producidos. Un ejemplo de este medio puede ser la inspección del sitio.
- Para las **actividades**, son indicaciones sobre las fuentes de información en las cuales el evaluador puede comprobar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Por ejemplo, recibos o el registro contable.

2.2.6. Supuestos

Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño del proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Fin, Propósito, Componente y Actividad. El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser considerado para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. Si llevamos a cabo las actividades indicadas y ciertos supuestos se verifican, entonces produciremos los componentes indicados. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto.

Los riesgos están alejados del control directo de la gerencia del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga sobre qué podría ocurrir en cada nivel. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el de identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación, sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando componentes adicionales en el proyecto y, durante la etapa de

ejecución, indica los factores que la gerencia debe anticipar, tratar de influir, y/ o hacer frente con adecuados planes de emergencia.

2.2.7. Plan de ejecución

No forma parte del marco lógico, sino que es un anexo a éste. Toma la lista de actividades definidas en el marco lógico, las desagrega a nivel de tareas y presenta un gráfico de cuándo comenzará y cuándo finalizará cada tarea y actividad (gráfico de Gantt). También se asignan las responsabilidades a la organización o a las personas. El programa de actividades permite que se evalúe si el tiempo fijado para culminar el proyecto es realista. También permite al gerente de proyecto distribuir y coordinar tareas cuando están participando muchas instituciones.

2.2.8. Ventajas de su utilización

Las ventajas que el marco lógico tiene sobre enfoques menos estructurados son:

1. Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
2. Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
3. Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto y llevar a cabo el monitoreo y evaluación del mismo.
4. Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Por todo lo expresado, cabe señalar que el marco lógico es una herramienta dinámica para diseñar/ ejecutar un proyecto y no un instrumento burocrático para la presentación de resultados finales.

2.3. Sector público provincial

2.3.1 Definición y estructura actual

La Ley H N° 3186: Ley de administración financiera y control interno del sector público provincial, sancionada el 22 de diciembre de 1997, establece en su artículo 2° que dicho sector está integrado por:

- a) La administración provincial, conformada por la administración central, Poderes Legislativo y Judicial y los organismos descentralizados, comprendiendo estos últimos a las entidades que, cualquiera sea la denominación con que fueran creadas, tengan

patrimonio propio y personería jurídica y a los entes de desarrollo que crea el artículo 110° de la Constitución Provincial.

b) Sociedades del estado, sociedades anónimas y todas aquellas empresas donde el Estado tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, a quienes serán de aplicación las disposiciones de esta ley en forma supletoria.

La ley establece entre sus objetivos desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público provincial, para el proceso de toma de decisiones de los responsables de las jurisdicciones y entidades, así como para evaluar la gestión y para dar transparencia y publicidad a los actos y resultados de la administración pública.

El artículo 183° de la Constitución Provincial otorga el marco legal para definir la estructura del Poder Ejecutivo mencionando que el despacho de los asuntos de la Provincia está a cargo de ministros que refrendan y legalizan con sus firmas los actos del gobernador, sin la cual carecen de validez. Asimismo, determina que una ley especial fija su número, ramas y funciones.

Actualmente, la Ley N° 5105 “De los Ministerios y Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo de la provincia de Río Negro” establece la estructura funcional de dicho poder mencionando, en su artículo 1°, que el despacho de los asuntos de la provincia estará a cargo de los siguientes ministros: de Gobierno; de Seguridad y Justicia; de Economía; de Obras y Servicios Públicos; de Educación y Derechos Humanos; de Desarrollo Social; de Salud; de Agricultura, Ganadería y Pesca; y de Turismo, Cultura y Deporte.

Asimismo, esta ley dispone las competencias para cada uno de los ministerios y define en particular al Ministerio de Obras y Servicios Públicos como responsable de asistir al Gobernador en todo lo inherente a la gestión de planificación, ejecución y control de obras de infraestructura, viviendas, puertos y vías navegables, emprendimientos viales, aeropuertos, obras sanitarias, edificios y bienes de dominio público, transporte, seguridad vial, logística y comunicaciones, distribución de gas, aprovechamiento, protección, preservación y control de efectos nocivos de los recursos hídricos.

También establece que corresponde a dicho ministerio desarrollar las políticas a seguir por el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV), Viviendas Rionegrinas Sociedad del Estado, Departamento Provincial de Aguas (DPA), Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR), Aguas Rionegrinas Sociedad del Estado (ARSE), Aguas

Rionegrinas Sociedad Anónima (ARSA), Vial Rionegrina Sociedad del Estado en liquidación y Tren Patagónico Sociedad Anónima.

2.3.2. Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR)

La actividad vial de la provincia de Río Negro fue iniciada con la creación de la Dirección de Vialidad de Río Negro a través del Decreto Ley N° 167/58, con fecha 6 de marzo de 1958, y fue posteriormente homologado mediante la Ley Provincial N° 3.

Dicha dirección inició su actividad en forma algo precaria al ser una institución nueva y no contar con todos los medios necesarios en lo humano y lo material para accionar eficaz e inmediatamente.

A raíz de esa precariedad fue cambiando en varias oportunidades el domicilio de su sede central, que en esa época eran casas de familia. En 1959 se habilitó el primer gran taller y depósito y se adquirieron las primeras máquinas, automotores, herramientas, muebles y útiles, la mayoría de éstos transferidos desde la Dirección de Obras Públicas. Cabe aclarar que los primeros agentes viales fueron adscriptos de otras dependencias provinciales y nacionales.

La red vial original resultó de la transferencia de rutas ya existentes desde la jurisdicción nacional, mediante un convenio firmado el 11 de marzo de 1960 entre la Dirección Nacional de Vialidad y la Dirección de Vialidad de Río Negro, refrendado por el entonces gobernador de la Provincia, Dr. Edgardo Castello. Los caminos recibidos eran de calzada de ripio, huella, huella mejorada o naturales, representando apenas unos 1.800 kilómetros de extensión total.

Junto con los avances comunicacionales generados a partir del Puente Ferrocarretero de Viedma/Carmen de Patagones, el Puente Carretero de Cipolletti/Neuquén, y la llegada del Ferrocarril a San Carlos de Bariloche, se fueron inaugurando diferentes caminos y construyendo rutas de pavimento. También la Dirección de Vialidad de Río Negro se hizo cargo, unos años después, de los servicios de las Balsas “Paso Córdoba” en General Roca, “Julián Romero” en Chelforó, “Lamarque” e “Isla Chica en Valle Medio”, y “Sauce Blanco” en Valle Inferior. En todos los casos, el objetivo era garantizar el cruce del Río Negro.

La sede central administrativa se complementó en el año 1962 al inaugurarse, en la ciudad de Viedma, el área Talleres y Suministros, ya en instalaciones propias, y en 1964 con la conformación de los primeros cuadros técnicos de inspecciones de obras.

En el año 1980 el gobierno provincial había establecido como política vial el desarrollo de una llamada ruta de integración regional, con el objetivo de que fuera una especie de columna vertebral entre Río Colorado y San Carlos de Bariloche a través de trazas existentes y complementándose con tramos a proyectar, para lo que fue necesario transferir desde la Nación, y hacia la Provincia, algunos tramos de rutas, y ejecutar proyectos de pavimentación, lo cual conllevó varios años hasta su concreción.

El Gobierno definió en los años 90 una política comunicacional que asignaba una gran importancia al transporte aéreo, por lo que se desarrollaron proyectos y seguidamente las construcciones de las pistas de aterrizaje de San Antonio, Choele Choel, Ing. Jacobacci y El bolsón, junto a la ampliación de la de General Roca.

Las políticas nacionales de reforma del Estado y su implementación en la provincia en la década de 1990, propiciaron la transformación y reestructuración de algunos organismos del Estado, entre los cuales se incluyó a la Dirección de Vialidad de Río Negro. Se conformó entonces, a principios de 1997, una comisión técnica integrada por profesionales y técnicos de la dirección y por profesionales no vinculados y representantes del sector gremial, con el objetivo de elaborar las bases legales y administrativas para transformar la dirección en una Sociedad del Estado. Fue así que, en agosto de 1997, la Legislatura Provincial aprobó los proyectos presentados y dictó las leyes N° 3109 del Marco Regulatorio del Servicio Público Vial y la N° 3110 de Creación de Vial Rionegrina Sociedad del Estado (Via.R.S.E).

Posteriormente, a través de los instrumentos legales correspondientes, se aprobaron los estatutos de la sociedad y el contrato de concesión a Via.R.S.E., por el término de diez años, de la prestación del servicio público vial. Dicho servicio se definió como la planificación, estudio, proyecto, construcción, ampliación, mantenimiento, administración y explotación de la red vial provincial.

En noviembre de 1997, bajo el lema “Via.R.S.E. Uniendo a los Pueblos Rionegrinos”, comienza a funcionar esta empresa a través de una estructura de conducción establecida como un directorio, compuesto por un presidente ejecutivo y dos vocales. Via.R.S.E. ejecutó y financió grandes emprendimientos a partir de su puesta en marcha, además de garantizar el mantenimiento y conservación de la totalidad de la red de caminos de la provincia.

Utilizando las facultades establecidas en sus estatutos para formalizar convenios particulares, durante el período 1997 – 2012, la Sociedad celebró numerosos acuerdos de proyecto y construcción de pavimento urbano con municipios de la Provincia, de

construcción de obras en todo el territorio rionegrino, y de conservación y mantenimiento de importantes tramos de rutas nacionales en jurisdicción provincial.

A principios del año 2012, la provincia de Río Negro comenzó a protagonizar un nuevo proceso político de reestructuración prometiendo cambios en distintos organismos pertenecientes al estado o dependientes, directa o indirectamente, de él.

En este marco, el gobierno de Río Negro realizó un diagnóstico de la situación de la empresa Vial Rionegrina Sociedad del Estado del que surge que, a esa fecha, la misma no cumplía con los criterios de eficiencia por los cuales había sido creada. También se observó que, 15 años después de su creación, los hechos demostraban que tanto los objetivos que se propusieron respecto a la construcción y mantenimiento de la red vial como los objetivos económicos, tampoco habían sido cumplidos. La sociedad formaba parte de las empresas del estado que requerían millones de aporte estatal, muy lejos precisamente de lograr una autarquía financiera.

Asimismo, del diagnóstico surgió que la sociedad estaba alejada, por su carácter de empresa pública, de la fiscalización de los organismos de control, por lo que muchas veces sus actuaciones quedaban fuera de la auditoria de éstos.

Teniendo en cuenta esta situación, la Legislatura de Río Negro sancionó, el 29 de marzo de 2012, la Ley N° 4.743 mediante la cual se creó la Dirección de Vialidad Rionegrina y se facultó al poder ejecutivo a liquidar la empresa vial. Dicha ley fue promulgada mediante Decreto N° 377/12 el 09 de abril del mismo año.

En esa fecha se inició la transformación de la sociedad del estado en una entidad autárquica de derecho público, con el objetivo de instalar a la Dirección de Vialidad Rionegrina como único organismo provincial abocado a construir y conservar el buen estado de la red vial rionegrina, constituida por rutas provinciales primarias y secundarias.

En los fundamentos de la norma, los legisladores expresaron que se buscaba crear una vialidad similar a la que en otro tiempo se denominara D.V.R.N. (Dirección de Vialidad de Río Negro), pero con una estructura funcional más pequeña, ágil y adaptada a las necesidades y posibilidades del estado provincial actual. Entre dichos fundamentos se hizo referencia a la necesidad de ir recuperando “Estado” en una provincia que lo fue perdiendo. A raíz de esto, se consideraba importante contar con una herramienta como la Dirección de Vialidad Provincial para integrar la Provincia, debido a que no hay posibilidad de integrar un territorio tan vasto como el provincial sin esta estructura en la órbita estatal. El objeto asignado a la dirección es prestar el servicio público vial, y la ley define técnicamente al mismo como la planificación, estudio, proyecto, construcción,

mantenimiento, administración, rehabilitación, mejoramiento y explotación de la red vial de su jurisdicción.

Entre las principales propuestas en el cambio de estructura, se resaltó que esta nueva Dirección es una entidad autárquica bajo la órbita del Ministerio de Obras y Servicios Públicos de Río Negro. Posee la figura de un presidente, es decir, no se cuenta más con un Cuerpo Colegiado como un directorio, y se centraliza en él la administración de la Organización, tanto de los recursos económicos, humanos y del parque vial, como también aquello que tiene que ver con la parte administrativa del catastro y de la red vial provincial.

Por último, la ley estableció que la entidad consolidaría dentro del presupuesto general de gastos y recursos de la Provincia, y se encontrará sometida a los controles internos y externos que establece la Constitución Provincial.

Esta entidad trabaja con una doble estructura dependiente del Presidente que se encuentra integrada por un área técnica, encabezada por el Ingeniero Jefe, y un área administrativa, a cargo del Administrador General, que deberá dar respuesta a las necesidades de la primera.

Del área técnica dependen funcionalmente los cuadros profesionales con conocimientos propios del quehacer vial y de ésta surgen los proyectos de inversión que se analizan y priorizan por el Presidente, en conjunto con el Ministro de Obras y Servicios Públicos.

En particular, como área técnica a destacar, se encuentra la Dirección de Ingeniería y Planificación, cuyas funciones son:

- Realizar los estudios, relevamientos y proyectos de caminos, alcantarillas, puentes, viaductos, intersecciones, rotondas, accesos urbanos y demás obras complementarias o especiales que surjan de la planificación aprobada por presidencia, generando un Banco de Proyectos Ejecutivos (BPE).
- Relevar el catastro vial, georeferenciar las rutas, identificar las obras y mejorar y conformar el inventario vial de la Provincia.
- Confeccionar y publicar los planos generales de toda la red caminera efectuando la denominación, nomenclatura y codificación de la red provincial para constituir el nomenclador de rutas.
- Realizar el relevamiento ambiental del medio natural y socio económico en la red caminera para prever las acciones y medidas de mitigación que genere el servicio público vial.

- Realizar el estudio general de la red, relevando su longitud, estado y planificar las obras para su mantenimiento, conservación, rehabilitación, mejoramiento y construcción de obras nuevas para mejorar el servicio público vial.
- Realizar el plan plurianual de obras de acuerdo al estado de la red, censos de tránsito y necesidades de cada región según las pautas del Poder Ejecutivo.
- Tramitar la visación de mensuras de afectación para zona de caminos y registrar las mismas por ruta y por tramo.
- Detectar, estudiar y habilitar canteras de yacimientos de materiales para obras viales.
- Llevar el control del archivo técnico del organismo.

Por otra parte, desde el área administrativa se evalúan los recursos proyectados para cada tipo de financiamiento y se elevan los proyectos de inversión junto con el presupuesto anual y plurianual que se consolida en la Secretaria de Presupuesto de la Provincia. Es importante aclarar que la Dirección de Vialidad cuenta con cuatro tipos de financiamientos que pueden ser destinados a proyectos de inversión: rentas generales, fondo federal solidario, coparticipación vial y, en los últimos años, el fondo hidrocarburiífero.

3. Diagnóstico

En primer lugar se expondrán tres memorias descriptivas de obras elaboradas por los cuadros técnicos de la Dirección de Vialidad Rionegrina². Las mismas conforman, junto con el cómputo de materiales y presupuesto oficial por ítem, el proyecto de inversión que se eleva para analizar e incluir en el presupuesto provincial. Luego de aprobada la correspondiente asignación presupuestaria se anexa a dicha documentación el pliego de bases y condiciones legales y el pliego de especificaciones técnicas para tramitar la contratación del proyecto aprobado.

En segundo lugar se analizarán dichas memorias y se expondrán sus problemas y deficiencias. Finalmente se propondrá como solución a las mismas la aplicación de la matriz de marco lógico como herramienta de planificación y evaluación de proyectos conforme a lo normado mediante Resolución N° 125/12 de la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo (SPEyPD).

3.1. Memorias descriptivas de proyectos de inversión

3.1.1. Memoria descriptiva de la obra “Rotonda Av. Juan M. Herman-Pasaje Gutiérrez. Tramo: Ex-Ruta Nac. N° 258- San Carlos de Bariloche”

Generalidades:

Dado el importante crecimiento demográfico de las zonas altas en la ciudad de San Carlos de Bariloche, acompañado de inversiones privadas que promovieron la instalación de centros comerciales de gran movimiento de bienes y personas, se ha generado un voluminoso tránsito localizado en la Avenida Juan Marcos Herman (ex-Ruta Nacional N° 258) entre el Pasaje Gutiérrez y la calle Calfucó.

A los efectos de aumentar la seguridad en el tránsito y la comodidad de acceder ágilmente a los barrios que confluyen a dicho sector, se prevé generar una intersección entre dichas arterias y vincular la colectora de acceso a los centros comerciales con un derivador semaforizado que permita el ingreso de los camiones de transporte y vehículos como así también asegurar los cruces para peatones y ciclistas.

Al emplazarse dichas obras en un sector con fuertes pendientes, se proyecta la rotonda y colectora con dos niveles independientes para optimizar los triángulos de visibilidad y los radios de giros.

² Disponibles en el sitio web oficial de la provincia de Río Negro www.rionegro.gov.ar.-sistema de compras-: <http://compras.rionegro.gov.ar/compras/clearAdvanceNotLogged.do>

Asimismo, las cotas de calzada se diferencian de las cotas de veredas para facilitar el tránsito de los peatones.

El ordenamiento del tránsito se complementa con la señalización vial reglamentaria, sistema de iluminación de toda el área y semáforos con giro a la izquierda, para permitir la bajada desde la ruta a la colectora.

Obras a ejecutar:

Los trabajos a desarrollar son los siguientes:

- Excavación en desmonte, limpieza zona de camino con extracción y retiro de árboles.
- Demolición de casilla en zona de camino y retiro de escombros.
- Corrimiento de postes y columnas con rehabilitación del servicio.
- Excavación para cajeo paquete estructural.
- Ejecución de terraplén con compactación.
- Construcción de cordones emergentes y cunetas.
- Construcción de muro de contención de talud en hormigón armado.
- Construcción de base de 15 cm. de espesor.
- Ejecución de pavimento de hormigón de 15 cm. de espesor.
- Recalce de banquina con suelo calcáreo seleccionado.
- Señalización horizontal con material termoplástico reflectante en caliente.
- Señalización vertical reflectiva.
- Sistema de riego con caños camisa, cañería de polietileno, bomba y aspersores.
- Sistema de iluminación completo funcionando.
- Sistema de semaforización funcionando.
- Barandas metálicas cincadas de defensa.
- Veredas peatonales de anchos variables con hormigón y mallas electrosoldadas.

Especificaciones técnicas generales:

Para esta obra, rigen las especificaciones técnicas del "Pliego general de especificaciones más usuales", de la Dirección Nacional de Vialidad - Edición 1998, el cual puede ser adquirido por el contratista en dicho órgano nacional o consultarse en las oficinas técnicas de la Dirección de Vialidad Rionegrina.

Lugar de la obra:

La obra se realizará en la Rotonda de Avenida Juan M. Herman, entre Calfucó y Pasaje Gutiérrez (Colectora Ex-Ruta Nacional N° 258), en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Plazo de obra:

Para la terminación de las obras, se ha fijado un plazo de doscientos diez (210) días corridos a partir del primer replanteo, excluido el período de veda.

Plazo de garantía:

Será de doscientos cuarenta (240) días corridos contados a partir de la recepción provisoria de los trabajos, quedando a cargo exclusivo del contratista la conservación de las obras.

Forma de pago:

Se efectuarán mediciones y certificaciones cada treinta (30) días. Una vez aprobado el certificado de obra, se tramitará el pago del mismo con la presentación de la factura correspondiente en la Dirección de Vialidad Rionegrina, dentro de los cinco (5) días posteriores a la emisión del certificado. El pago de la factura se realizará dentro de los treinta (30) días de fecha de factura.

Sistema de contratación:

Se realizará por unidad de medida.

Presupuesto oficial:

El Presupuesto para la ejecución de las obras asciende a: \$ 12.719.500,00 (doce millones setecientos diecinueve mil quinientos con 00/100).

3.1.2. Memoria descriptiva de la obra “Refuerzo estructural metálico. Puente Lago Hess”**Generalidades:**

La presente documentación se refiere a la reparación estructural del puente existente de 50 metros de largo y 4,00 m. de ancho, a los efectos de volverlo a poner en servicio, dado que el mismo forma parte de la vinculación entre la Ruta Nacional N° 40 y la Cascada Los Alerces, dentro del área Roca en el Parque Nacional Nahuel Huapi, en la provincia de Río Negro.

Este puente forma parte de la vinculación entre la Ruta Nacional N° 40 y la Cascada Los Alerces.

Los trabajos a realizar:

Los trabajos consistirán en completar el refuerzo estructural, con pórticos metálicos en coincidencia con cada pila de apoyo (tres pórticos más) plano adjunto.³

El desarrollo de las tareas será el siguiente:

- 1.- Colocación de columnas pilotes metálicas de 14” para cada pórtico a construir con hincado hasta rechazo y luego rellenos con hormigón tipo H-17.
- 2.- Colocación y soldado de vigas transversales y riostras en cruz de San Andrés con IPN 200 superiores e IPN 180 inferiores.
- 3.- Colocación y soldado de vigas longitudinales IPN 120 de borde y centrales IPN 240 en coincidencia con el apoyo de los pasaruedas.
- 4.- Los Pilotes-Columnas se unen con vigas transversales superiores (IPN 200) e inferiores (IPN 180) debidamente soldados; luego se colocan las riostras, en ambas caras del cuadrante. Una vez terminado, el cuadrante conformado se apuntala unificando la viga transversal inferior con la superior mediante platabandas en coincidencia con el apoyo del tren rodante.
- 5.- Posteriormente se sueldan lateralmente las riostras que unen longitudinalmente los pórticos con perfiles UPN 120.
- 6.- Todos los elementos metálicos estarán debidamente pintados con antióxido con color a definir por la Inspección.

Especificaciones técnicas generales:

Para esta obra rigen las especificaciones técnicas del “Pliego general de especificaciones más usuales”, de la Dirección Nacional de Vialidad – Edición 1998, el cual puede ser adquirido por el contratista en dicho órgano nacional o consultarse en las oficinas técnicas de la Dirección de Vialidad Rionegrina.

Plazo de ejecución:

Para la terminación de las obras, se fijará un plazo de sesenta (60) días corridos a contar a partir de la fecha del primer replanteo, excluyendo el período de veda.

Sistema de contratación:

La presente obra se contratará por el sistema de concurso de precios por unidad de medida, procediéndose a la ejecución de la totalidad de los ítems con un solo contratista.

Plazo de garantía:

³ En el apartado 7.5 Anexos se agrega el plano referido como adjunto a la memoria descriptiva de la obra “Refuerzo estructural metálico. Puente Lago Hess”, obrante en el sitio web oficial de la provincia de Río Negro-sistema de compras- <http://compras.rionegro.gov.ar/compras/clearAdvanceNotLogged.do>

Será de sesenta (60) días corridos contados a partir de la recepción provisoria de los trabajos.

Forma de pago:

Mediante certificaciones mensuales y dentro de los treinta (30) días corridos de emitido el certificado.

Presupuesto oficial:

Para la ejecución de la obra el presupuesto asciende a: \$ 1.445.000,00 (un millón cuatrocientos cuarenta y cinco mil con 00/100).

3.1.3. Memoria descriptiva de la obra “Sistema de iluminación. Intersección canalizada Ruta Provincial N° 65. Fernández Oro”

Generalidades:

La presente obra refiere a la implementación de un sistema lumínico en la intersección canalizada sobre el tramo de la Ruta Provincial N° 65, en el acceso a la localidad rionegrina de Fernández Oro, por calle Iguazú, para permitir una buena visión nocturna en el ingreso y egreso de vehículos pesados, ofreciendo seguridad y fluidez en la circulación.

Obras a ejecutar:

El trabajo a realizar es la instalación de un sistema de iluminación completo funcionando en un todo de acuerdo a especificaciones técnicas y planos que forman parte del presente pliego.

Especificaciones técnicas generales:

Para esta obra, rigen las especificaciones técnicas del "Pliego general de especificaciones más usuales", de la Dirección Nacional de Vialidad - Edición 1998.

Lugar de la obra:

La obra se realizará en la Ruta Provincial N° 65, en la localidad de Fernández Oro.

Plazo de obra:

Para la terminación de las obras, se ha fijado un plazo de sesenta (60) días corridos.

Plazo de garantía:

Será de seis (6) meses, quedando a cargo exclusivo del contratista la conservación de las obras.

Forma de pago:

Será contra certificación, de la siguiente manera:

a) Primer certificado: Al momento de la colocación de tendido subterráneo y bases
20%

b) Segundo certificado: A la colocación de columnas y luminarias: 40%

c) Tercer certificado: Habilitación y puesta en funcionamiento: 40%

Una vez aprobado el certificado de obra, se tramitará el pago del mismo con la presentación de la factura correspondiente en la Administración General, dentro de los cinco (5) días posteriores a la emisión del certificado. El pago de la factura se realizará dentro de los treinta (30) días de fecha de factura.

Sistema de contratación:

Se realizará por unidad de medida.

Presupuesto oficial:

El Presupuesto para la ejecución de las obras asciende a: \$893.000,00 (Ochocientos noventa y tres mil con 00/100).

3.2. Análisis de las memorias descriptivas

Del análisis de las tres memorias de obras expuestas se pueden visualizar que las mismas cumplen parcialmente lo planteado por la Resolución N° 125/12 respecto a la “Guía para la presentación de proyectos de inversión”, presentando algunas deficiencias o faltantes respecto a lo requerido en la norma mencionada. Se analizarán a continuación cada uno de los puntos requeridos por la misma:

- Identificación del proyecto: la provincia de Río Negro no cuenta con un número de registro de proyectos, por lo cual los casos analizados no tienen asignado un número que los identifique. En los tres casos se vislumbra claramente el objeto y el lugar sobre el cual se emprenderá la acción, pero en ninguno de ellos se menciona, en la denominación, la acción que se llevará a cabo, es decir, la forma en que se incorporará el bien de capital al patrimonio provincial (por ejemplo: construcción, instalación, reparación, etc.).

- Objetivos: respecto al objetivo estratégico o fin, sólo en la obra de la rotonda Av. Juan M. Herman se efectúa un esbozo de planteo del mismo cuando se expresa en su memoria “...aumentar la seguridad en el tránsito y la comodidad de acceder ágilmente a los barrios...”. En el caso de las obras del refuerzo sobre el Puente Lago Hess y del sistema de iluminación no se identifica este punto.

Respecto al propósito, en el caso de la obra de la rotonda Av. Juan M. Herman se podría inferir cuando se expresa “...se prevé generar una intersección entre dichas arterias

y vincular la colectora de acceso a los centros comerciales con un derivador semaforizado...”. En el caso de la obra del refuerzo sobre el Puente Lago Hess no se identifica el propósito. Finalmente, en la memoria de la obra del sistema de iluminación se podría identificar el mismo cuando se expresa “...para permitir una buena visión nocturna en el ingreso y egreso de vehículos pesados, ofreciendo seguridad y fluidez en la circulación...”.

Respecto a los productos o componentes al analizar la obra de la rotonda Av. Juan M. Herman estos podrían visualizarse en el siguiente fragmento “...se proyecta la rotonda y colectora con dos niveles independientes para optimizar los triángulos de visibilidad y los radios de giros. Asimismo, las cotas de calzada se diferencian de las cotas de veredas para facilitar el tránsito de los peatones. El ordenamiento del tránsito se complementa con la señalización vial reglamentaria, sistema de iluminación de toda el área y semáforos con giro a la izquierda...”. En el caso de la obra del refuerzo sobre el Puente Lago Hess se efectúa un planteo de producto al expresar “...a los efectos de volverlo a poner en servicio”. Por último en el caso de la obra del sistema de iluminación se detalla este ítem en el apartado “Obras a ejecutar”.

Respecto a las actividades/inversión física en el caso de las obras de la rotonda Av. Juan M. Herman y del refuerzo sobre el Puente Lago Hess se identifican en los apartados denominados “Obras a ejecutar” y “Los trabajos a realizar” respectivamente. En el caso de la obra del sistema de iluminación no se identifican actividades.

- Marco de referencia: en las obras analizadas no se identifican, para ninguno de los niveles de objetivos, los indicadores, los medios de verificación ni los riesgos y supuestos.
- Monto total del proyecto: las tres obras analizadas identifican claramente el monto total de la inversión a analizar.
- Plazo de Ejecución: las obras analizadas indican el plazo previsto de ejecución de las mismas, no identificando fecha prevista de iniciación.
- Fuentes de financiamiento: las obras analizadas no identifican el origen de los recursos a utilizar para financiar el proyecto de inversión.
- Organismo intervinientes: en las memorias analizadas no se especifican ninguno de los siguientes actores intervinientes: organismo proponente; responsable de los estudios; ente contratante; organismo ejecutor de la inversión; ente responsable de la etapa de operación. Sin perjuicio de ello, en los tres casos todos los roles son llevados a cabo por la Dirección de Vialidad Rionegrina.

- Localización: en los tres casos analizados se especifica la localidad en la cual se ejecutará el proyecto de inversión planteado.
- Alcance geográfico: en ninguno de los tres casos analizados se presenta documentación con mapas y planos que permitan visualizar el área geográfica del proyecto donde se encuentra la población beneficiada del mismo.
- Justificación: previo a analizar las memorias de las obras respecto a este apartado, cabe aclarar que en el mismo se deberían identificar los problemas que el proyecto de inversión tiende a resolver. Se debería incluir la siguiente información: análisis de la situación presente y futura si el proyecto no se realizara, causas de la situación actual, grupos de personas afectadas y su localización, magnitud y calidad de la oferta actual del bien o servicio requerido, evaluación de las posibilidades de que otras instituciones también concurren a incrementar la oferta del bien o servicio requerido.

Luego de esta aclaración, se observa que para el caso de la obra de la rotonda Av. Juan M. Herman se efectúa un breve análisis de la situación presente y de las causas de las mismas: "...Dado el importante crecimiento demográfico de las zonas altas en la ciudad de San Carlos de Bariloche, acompañado con inversiones privadas con la instalación de centros comerciales de gran movimiento de bienes y personas, se ha generado un voluminoso tránsito localizado en la Avenida Juan Marcos Herman (ex-Ruta Nacional N° 258) entre el Pasaje Gutiérrez y la calle Calfucó...". No se incluye en la memoria descriptiva ninguna de la restante información requerida para cumplimentar el ítem.

Respecto a las obras del refuerzo sobre el Puente Lago Hess y del sistema de iluminación en sus memorias no se detalla ninguna de la información considerada relevante para cumplimentar este ítem.

- Beneficiarios del proyecto: en este punto se deben incluir los diferentes beneficiarios directos desagregados de acuerdo a su localización. Asimismo, en caso de ser posible, se debería consignar los posibles beneficiarios indirectos.

Para el caso de los primeros, se deberá incluir los siguientes indicadores: cantidad de beneficiarios, población con necesidades a satisfacer, índice de cobertura expresado por la relación entre la población cubierta y la población con necesidades a satisfacer.

En ninguno de los tres proyectos analizados se incluye esta información.

- Descripción técnica del proyecto: las tres obras analizadas plantean una breve descripción técnica en la memoria. Asimismo, mencionan que las especificaciones técnicas rigen por el "Pliego general de especificaciones más usuales" de la Dirección Nacional de Vialidad- Edición 1998. Además, en los casos en los que hay especificaciones

complementarias, éstas se encuentran descritas luego, en el apartado “Especificaciones técnicas” integrante del pliego de bases y condiciones.

- Descripción técnica de otras opciones consideradas: En el “Pliego general de especificaciones más usuales” de la Dirección Nacional de Vialidad- Edición 1998, por el cual se determinan las especificaciones técnicas de las tres obras analizadas, se establecen opciones o alternativas satisfactorias.

- Evaluación socioeconómica del proyecto: ninguno de los tres proyectos analizados incluye este tipo de evaluación. Es decir, no se consignan los beneficios y costos sociales atribuibles al proyecto ni se incluyen indicadores económicos como VAN, TIR, costo de efectividad, entre otros.

- Análisis de impacto: este ítem se conforma con la estructura de costos de inversión y de operación y mantenimiento. En las tres obras analizadas se exponen desagregados los costos de inversión, no así los costos de operación, es decir, los costos requeridos para que el proyecto opere normalmente, incluyendo los costos de mantenimiento y reparación de obras, equipos e instalaciones.

- Marco Legal: en ninguno de los tres proyectos analizados se efectúa una reseña del marco legal del proyecto, es decir de leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas, etc., que rijan las actividades que serán desarrolladas como parte del proyecto en su ejecución y operación de modo de demostrar la factibilidad legal del mismo.

- Riesgos sociales e institucionales: en ninguno de los proyectos analizados se incluyen consideraciones sobre aspectos que puedan afectar el proyecto en cualquiera de sus fases, así como las medidas de mitigación y/o compensación a adoptar, de ser necesario, para que el proyecto no sufra contratiempos de funcionamiento.

Lo único que se podría mencionar como integrante de este ítem, si bien en el proyecto no se encuentra expuesto como tal, es que en el caso de los proyectos de la rotonda Av. Juan M. Herman y del refuerzo sobre el Puente Lago Hess el plazo de ejecución se establece en doscientos diez (210) y sesenta (60) días corridos respectivamente, contados a partir de la fecha del primer replanteo, excluido el período de veda. En este caso, se prevé este período teniendo en cuenta las características de la obra a ejecutar y la zona en la que se localiza la misma.

- Impacto ambiental: En el caso de los proyectos analizados no están alcanzados por la obligación de realizar una evaluación ambiental, por lo cual debería haberse consignado dicha situación mediante una nota con carácter de declaración jurada.

Sin perjuicio de ello, y según lo establece la normativa, en los proyectos analizados faltaría explicitar la normativa (nacional, provincial o municipal) que regula la cuestión ambiental en la localización del proyecto así como también la autoridad de aplicación de dicha normativa.

3.3. Síntesis del diagnóstico

Luego de analizar todos los puntos requeridos conforme a la Resolución N° 125/12, y a modo de resumen respecto a la aplicación específica de la matriz de marco lógico, consideramos que los principales problemas y deficiencias que se observan son:

- Falta de identificación clara de objetivos estratégicos y propósitos. En consecuencia, no se visualiza claramente hacia dónde se debe orientar el proyecto.
- Ausencia de relación entre las actividades y los objetivos.
- No se detallan los medios mediante los cuales se realizará el monitoreo o seguimiento del proyecto. Esto puede llevar a que se evalúe el logro de los objetivos en base a criterios subjetivos.
- No se detallan responsables para cada actividad.
- No se identifican riesgos o supuestos.

Se considera que el marco lógico, como herramienta para la planificación de proyectos, permite solucionar estos problemas y cuenta además con el beneficio de constituir una herramienta fácil de usar, que no requiere la aplicación ni de matemáticas, ni de computadoras.

Además, su estructura permite que toda la información importante del proyecto quede expresada en un sólo cuadro, lo cual facilita su utilización en el día a día.

4. Propuesta de intervención

A continuación se aplicará la herramienta de marco lógico al proyecto denominado originalmente “Refuerzo estructural metálico Puente Lago Hess”. En primer lugar, se mostrará la matriz propiamente dicha y luego se realizará una descripción detallada de la misma, la cual brindará más información y aclarará las dudas que puedan surgir de su observación y análisis.

4.1. Matriz de planificación del proyecto de la obra “Refacción y mantenimiento del acceso a la Cascada Los Alerces- Parque Nacional Nahuel Huapi”

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<u>Fin</u> Mejorar la infraestructura del parque nacional Nahuel Huapi para fomentar su desarrollo turístico.	El alcance del propósito, contribuye al logro del fin.	* Entrevistas a turistas y operadores de turismo.	
<u>Propósito</u> Facilitar el acceso de la población en general a la Cascada Los Alerces.	* Cantidad de visitas mensuales. * Evaluación anual del estado del acceso.	* Inspección visual. * Informes de los técnicos con el seguimiento del estado del acceso. * Registro de visitas.	* Existan turistas interesados en visitar la cascada. * Políticas ambientales tendientes a la protección de reservas naturales * Aceptación del proyecto por parte de otros organismos públicos con injerencia en la materia (Parques Naturales, Turismo).
<u>Componentes</u> 1º - Efectuar el refuerzo estructural del puente Lago Hess con pórtidos metálicos en coincidencia con pilas de apoyo. 2º - Recambio estructura de madera del puente Lago Hess. 3º - Repaso y mantenimiento de Ruta Provincial N° 81. 4º - Lograr el interés y la visita a la cascada por parte de la población en general. 5º - Realizar el seguimiento y evaluación del estado del acceso.	* Certificados de avance de obra. * Actas de inspección. * Certificados de avance de obra. * Actas de inspección. * Km repasados por mes. * Difusión anual en exposición de turismo sobre la plaza. * Difusión digital en sitio web. * Informe anual sobre el estado del acceso.	* Registro de inspección. * Inspección visual. * Registros de inspección. * Inspección visual. * Registros viales sobre conservación y mantenimiento. * Informes por centro de costo. * Encuestas. * Informes de visitas. * Registros de la Dirección de Mantenimiento y Conservación de la DVR.	* Situación económica controlada sin desfasaje de costos respecto a cotización. * Situación económica controlada sin desfasaje de costos respecto a cotización. * Demanda potencial de visitantes. * Difusión informal positiva. * Disposición de stand en exposición de turismo.

Actividades de cada componente			
<p>1º Componente-</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contratación de empresa con material incluido. * Colocación de columnas de pilotes metálicas y relleno con Hormigón. * Colocación y soldado de vigas transversales. * Colocación y soldado de vigas longitudinales. * Unión de pilotes- columnas con vigas transversales, colocación de riostras. * Trabajos de soldadura. * Trabajos de pintura. 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal asignado a la tarea. * Personal asignado a la Inspección. * Costos de los trabajos. * Una persona que gestione la contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguros de personal asignado. * Registros de viáticos. * Facturas/ recibos. * Contrato de servicios. * Monto y asignación. * Recibo. * Pagaré o documento que garantice la ejecución de los trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> * El estudio económico se mantendrá actualizado. * Existirán operarios para efectuar las tareas. * Existirán empresas interesadas en cotizar.
<p>2º Componente-</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contratación de empresa de servicios con material incluido. * Retiro de maderas. * Colocación de maderas. * Trabajos de pintura. 	<ul style="list-style-type: none"> * Costos de la reparación. * Una persona que gestione la Contratación. * Personal asignado a la tarea. * Personal asignado a la Inspección. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contrato de servicios. * Monto y asignación. * Recibo/facturas. * Pagaré o documento que garantice la ejecución de los trabajos. * Registros de viáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> * La situación económica del país se mantendrá estable. * Existirán empresas interesadas en cotizar.
<p>3º Componente-</p> <ul style="list-style-type: none"> * Programación del trabajo. * Asignación de personal de Conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Un maquinista. * Una motoniveladora. 	<ul style="list-style-type: none"> * Programa de repaso. * Registro horas trabajadas. * Inspección visual. * Libreta del interno. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los operarios efectuarán el repaso.
<p>4º Componente-</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realización de contactos con diferentes instituciones/ Ministerios. * Comunicación a la comunidad del trabajo realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Una persona que realice los contactos. * Sitio web de la DVR. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cantidad de visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> * La comunidad responderá positivamente.
<p>5º Componente-</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reuniones de las Direcciones Técnicas. * Planificación anual y control de las actividades. 		<ul style="list-style-type: none"> * Libros, reportes, actas, conclusiones. 	

4.2. Desarrollo de la matriz de marco lógico

El problema que busca solucionar el proyecto planteado es la falta o limitada infraestructura con la que cuenta el parque nacional Nahuel Huapi, que produce que muchos de sus sitios turísticos de interés tengan condiciones de acceso que limitan la cantidad de visitantes.

Siguiendo el enfoque de marco lógico debería plantear:

- 1) Un resumen narrativo de los objetivos, donde se enuncie claramente el fin del proyecto, que es la respuesta al problema planteado; el propósito del mismo, que si es

logrado contribuirá a la consecución del fin; los componentes necesarios y suficientes para lograrlo y las actividades requeridas para producir cada uno de los componentes.

2) Los indicadores verificables objetivamente, donde se expresen los resultados a alcanzar. Se los debería detallar para cada nivel de objetivo especificándolos en términos de cantidad, calidad y tiempo.

3) Los medios de verificación, en los cuales se indique dónde el ejecutor o el evaluador pueden encontrar la información para verificar los indicadores.

4) Los supuestos, donde se enuncien los factores externos que impliquen riesgos. Los riesgos se identifican para cada nivel de objetivos.

Proyecto de la obra: Refacción y mantenimiento del acceso a la Cascada Los Alerces- Parque Nacional Nahuel Huapi.

El fin del proyecto consiste en “mejorar la infraestructura del parque nacional Nahuel Huapi para fomentar su desarrollo turístico”.

El cumplimiento del proyecto no es suficiente para lograr el fin, pero facilitar el acceso de la población a un punto emblemático del parque como es la Cascada Los Alerces contribuye de manera significativa al logro del mismo, posibilitando que la visita al sitio se encuentre entre las visitas obligadas de los turistas que se acercan a la ciudad lacustre.

El medio de verificación del fin será la realización de entrevistas a turistas y a operadores de turismo. Este medio es válido debido a que si se mejoró la infraestructura del parque y se convirtió un sitio más accesible, los “usuarios primarios” serán quienes lo noten en forma más inmediata.

El propósito del proyecto consiste en “facilitar el acceso de la población en general a la Cascada Los Alerces”.

Para lograr este propósito, se define como prioritaria la refacción del puente de acceso denominado Puente Lago Hess, que se encuentra cerrado al paso vehicular debido a su avanzado deterioro. Esta situación produce que actualmente puedan acceder a la cascada únicamente aquellas personas que tienen una condición física que les permite caminar varios kilómetros. Cabe aclarar que las características del paisaje hacían que cuando el puente se encontraba en condiciones de ser transitado por vehículos, los mismos debían aparcar en el estacionamiento y los visitantes debían efectuar una caminata de alrededor de diez (10) minutos para acceder a la cascada.

Asimismo será importante efectuar un adecuado mantenimiento y conservación del acceso a la cascada por la Ruta Provincial N° 81, debido a que los últimos diecisiete

kilómetros se efectúan por dicha vía que tiene la particularidad de ser un camino de ripio y angosto, por lo que hay horarios donde se permite el tránsito vehicular en un único sentido.

Se han elegido dos indicadores para este propósito.

El primero es la cantidad de visitas mensuales efectuadas a la cascada. Este indicador podrá verificarse considerando que, en la bifurcación para acceder a la Ruta provincial, se encuentra un puesto de gendarmería donde se registran los vehículos que ingresan y egresan del sendero.

El segundo indicador es la evaluación anual del estado del acceso. Este análisis se debe hacer debido a que, para acceder a la cascada, también debe efectuarse el mantenimiento y la conservación de la ruta provincial ya que es la única vía que desemboca en el puente.

Los medios por los cuales deberá verificarse el cumplimiento del propósito son:

- La inspección visual, que permitirá ver los avances en las obras de reparación.
- Los informes de los técnicos que llevan a cabo la inspección, tanto en el caso de las obras a ejecutar como en los reportes del programa de mantenimiento y conservación del acceso.
- El registro de visitas, que permitirá verificar si se incrementan la cantidad de turistas que acceden al sitio.

Para cumplir con el propósito se supone la existencia de una demanda de turistas interesados en visitar la cascada; la continuidad de políticas ambientales tendientes a la protección de las reservas naturales y la aceptación del proyecto por parte de otros organismos públicos con injerencia en la materia (Parques Nacionales, Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte), los cuales colaborarán con el logro del fin propuesto y trabajarán en conjunto en aquellas cuestiones que superen la órbita de la actividad vial.

Además, son necesarios y suficientes seis componentes, los cuales se enuncian y desarrollan a continuación.

El primero consiste en “efectuar el refuerzo estructural del puente con pórtidos metálicos en coincidencia con pilas de apoyo”. Esto implica efectuar todas las tareas de reparación de la estructura metálica del puente en cuestión.

Para su cumplimiento se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Contratación de una empresa que efectúe los trabajos y que cotice con material incluido.

- Colocación de columnas pilotes metálicas de 14” para cada pórtico a construir con hincado hasta rechazo y luego rellenos con hormigón tipo H-17.
- Colocación y soldado de vigas transversales y riostras en cruz de san andrés con IPN 200 superiores e IPN 180 inferiores.
- Colocación y soldado de vigas longitudinales IPN 120 de borde y centrales IPN 240 en coincidencia con el apoyo de los pasaruedas.
- Unión de los pilotes-columnas con vigas transversales superiores (IPN 200) e inferiores (IPN 180) debidamente soldados y colocación de las riostras, en ambas caras del cuadrante. Una vez terminado, el cuadrante conformado se apuntala unificando la viga transversal inferior con la superior mediante platabandas en coincidencia con el apoyo del tren rodante.
- Realización de trabajos de soldadura: Deberán soldarse lateralmente las riostras que unen longitudinalmente los pórticos con perfiles UPN 120.
- Realización de trabajos de pintura: todos los elementos metálicos deberán estar debidamente pintados con antióxido con color a definir por la inspección.

Para verificar las actividades enumeradas previamente, se han elegido como indicadores la real asignación de personal gestionando la contratación; personal asignado a la tarea y de personal asignado a la inspección; y la determinación y conocimiento del costo de los trabajos.

Además, el control de los indicadores será factible a través de la constatación de los seguros de personal asignado a la tarea y a la inspección, de los registros de viáticos cuyo centro de costo será la obra del Puente Lago Hess, del contrato de servicios, del monto y la asignación del crédito, de los recibos y las facturas donde se constatarán los diferentes trabajos abonados, y del pagaré o el documento que garantizará la realización de los trabajos por parte de la empresa ganadora del proceso de compra.

Los supuestos que se deben cumplir para que se realicen estas actividades son: que el estudio económico se mantenga actualizado, que existan operarios en el mercado dispuestos a efectuar las tareas y que existan empresas interesadas en cotizar la realización de la obra.

De esta manera, los indicadores que se usarán para comprobar el cumplimiento del componente son los certificados de avance de obra y las actas de inspección. Asimismo, los medios de verificación elegidos son el “Registro de inspección” y la inspección visual.

El supuesto necesario para que este componente se produzca es que la situación económica se mantenga controlada sin desfase de costos respecto a la cotización.

El segundo componente consiste en “efectuar el recambio de la estructura de madera del puente Lago Hess”. Para su cumplimiento es necesario efectuar la contratación de una empresa que realice el trabajo y que cotice con los materiales incluidos. Además, efectuar el retiro de las maderas, su colocación y la realización de los trabajos de pintura que permitirán su preservación a través del tiempo.

La verificación de las actividades se hará a través de la constatación de la existencia de personal gestionando la contratación, del personal asignado a la tarea y del personal asignado a la inspección, así como la determinación y conocimiento del costo de los trabajos.

El control de los indicadores será factible a través de los registros de viáticos cuyo centro de costo será la obra del Puente Lago Hess- Recambio de madera; del contrato de servicios; del monto y la asignación del crédito; de los recibos y las facturas donde se constatarán los diferentes trabajos abonados y del pagaré o el documento que garantizará la realización de los trabajos por parte de la empresa ganadora del proceso de compra.

Para estas actividades se consideraron los mismos supuestos que para las incluidas en el primer componente, éstos son: que el estudio económico se mantenga actualizado, que existan operarios en el mercado dispuestos a efectuar las tareas y que existan empresas interesadas en cotizar la realización de la obra.

La verificación de estas actividades permitirá el cumplimiento del segundo componente.

Los indicadores que se utilizan para comprobarlo son los certificados de avance de obra y las actas de inspección. Asimismo, los medios de verificación elegidos son el Registro de inspección y la inspección visual.

El supuesto necesario para que este componente se lleve a cabo es que la situación económica se mantenga controlada sin desfase de costos respecto a la cotización.

El tercer componente consiste en “efectuar el repaso y mantenimiento de la Ruta Provincial N° 81”. Para su cumplimiento, se deberá efectuar la programación del trabajo a realizar, y proceder a la asignación de personal de conservación a la tarea.

La programación de los trabajos de conservación sobre la calzada de ripio es muy importante, ya que definirá la manera en que se organizará la misma a los efectos de lograr que el camino de acceso se encuentre en condiciones de transitabilidad y que los trabajos

de repaso no afecten la circulación de los visitantes, teniendo en cuenta la estrechez del camino y los horarios fijados para el ingreso y egreso al lugar.

Asimismo, considerando las tareas a efectuar, deberá asignarse a una persona dependiente de la Delegación de Vialidad con sede en San Carlos de Bariloche para que lleve a cabo las tareas de repaso.

La verificación de las actividades se hará a través de la real asignación de un maquinista y una motoniveladora para el trabajo del sector. Asimismo, el control de los indicadores será factible a través de la existencia de un programa de repaso, del registro de horas trabajadas, de la inspección visual y de la libreta correspondiente a la motoniveladora (denominada Libreta del interno).

El supuesto que se debe cumplir para que se realicen estas actividades es que el maquinista asignado efectuará el repaso de la calzada.

Como ya se mencionó, la verificación de estas actividades permite el cumplimiento del tercer componente. El indicador que se utilizará para comprobarlo es la cantidad de kilómetros repasados por mes, y los medios de verificación elegidos serán los registros viales de conservación y mantenimiento y los informes por centro de costo.

El cuarto componente consiste en “lograr el interés y la visita a la cascada por parte de la población en general”. Para su cumplimiento, las actividades que se deberán desarrollar son comunicar a la comunidad el trabajo que se lleva a cabo y realizar contactos con diferentes instituciones/ Ministerios.

Una buena comunicación con la comunidad ayudará a lograr la difusión de las características del paseo turístico, con el consecuente aumento de los visitantes.

La verificación de las actividades enumeradas se hará a través de la real asignación de una persona que efectúe los contactos y la constatación de la existencia del sitio web de la Dirección de Vialidad Rionegrina donde se mencionarán los trabajos efectuados y el estado actualizado del acceso.

El control de las mismas será factible a través del registro de cantidad de visitantes y el supuesto que se debe cumplir es que la comunidad responderá positivamente.

De esta manera, el indicador deberá usarse para comprobar el cumplimiento del componente es la difusión anual de la plaza en exposiciones de turismo y la difusión digital en el sitio web.

Los medios de verificación elegidos serán encuestas realizadas a visitantes y operadores turísticos e informes de visitas.

Para cumplir con el propósito se supone la existencia de una demanda potencial de visitantes, la difusión informal positiva proveniente de ex visitantes, y la disposición de stand en exposiciones de turismo.

El quinto y último componente consiste en “realizar el seguimiento y evaluación del estado del acceso”. Para dar cumplimiento a éste, se deberán concretar reuniones de las direcciones técnicas y llevar a cabo la planificación anual y el control de las actividades.

Las reuniones que llevarán a cabo las Direcciones Técnicas serán para tomar las decisiones que atañen a los trabajos a ejecutar en las rutas de la provincia y para realizar los planes y organizar las actividades del mediano plazo.

Se reunirán, como mínimo, mensualmente y llevarán un libro de actas con lo tratado en ellas, firmado por todos los directores.

La planificación anual se realizará para fijar los objetivos y las metas a lograr y, al mismo tiempo, servirá para establecer la secuencia coherente de acciones a llevar a cabo. Es importante mencionar que la misma es un requisito necesario para poder efectuar un presupuesto de obras coherente y realista respecto a las verdaderas necesidades de la población.

El control servirá para verificar en qué medida coinciden la gestión y el planeamiento. Permitirá efectuar el seguimiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen en los mismos, conocer las causas de éstas y tomar las medidas correctivas.

La verificación de las actividades se hará a través de los directores técnicos que participen en las reuniones. De esta forma, los medios que se utilizarán para controlar dicho indicador son los libros, reportes, actas y conclusiones que surjan de dichas reuniones.

Como ya se mencionó, la culminación de estas tres actividades permitirá el cumplimiento del último componente.

Para comprobarlo, se utilizará un informe anual sobre el estado del acceso. El medio de verificación serán los registros de la Dirección de Mantenimiento y Conservación de la DVR.

5. Conclusiones

La utilización de la matriz de marco lógico en la planeación del proyecto de obra denominado “Refacción y mantenimiento del acceso a la Cascada Los Alerces- Parque Nacional Nahuel Huapi” permitió observar los beneficios que se expusieron en el desarrollo teórico de la misma.

En primer lugar, su implementación permite que al momento de evaluar el cumplimiento de lo planeado, se puedan utilizar criterios no subjetivos, evitando que entre en juego la opinión de la persona que realiza la evaluación.

Esto se debe a que en la formulación de la matriz, se previeron cuáles serían los resultados específicos a alcanzar, detallándolos en tres aspectos: cantidad, calidad y tiempo.

Otra de las ventajas que se puede observar es la facilidad de evaluación de la gestión. La misma, es consecuencia directa de la formulación de la matriz, donde se previeron cuáles iban a ser las fuentes de información a las que se recurriría para verificar o no el cumplimiento de los resultados específicos a alcanzar. Estas fuentes de información y el análisis de sus resultados permiten evaluar si la jurisdicción es eficaz y eficiente en la consecución de sus objetivos.

Un tercer beneficio observado surge a partir de la utilización de supuestos, los cuales son riesgos que pueden hacer que el proyecto no pueda ser cumplido.

El hecho de que éstos hayan sido considerados en la formulación de la matriz puede hacer evidente la conveniencia de incorporar actividades o componentes adicionales que permitan evitarlos.

Así también, su indicación explícita en la matriz durante la ejecución del proyecto, permite que, quien lleva adelante el mismo, tenga presente cuáles son aquellos factores que debe monitorear y tratar de influir o contrarrestar.

También es importante remarcar que, al disponer de un resumen del proyecto en sólo dos hojas de lectura sencilla, permite que la matriz sea una herramienta de fácil consulta, y por lo tanto se utilice efectivamente durante la gestión y no quede como una mera formalidad.

Se considera que además, el hecho de detallar qué actividades ayudan a la consecución de qué componentes y cómo éstos contribuyen al logro del propósito, le permitiría a la Dirección de Vialidad Rionegrina evaluar la realización de otras actividades

que se le plantean, analizando si éstas contribuyen efectivamente o no a la realización de este propósito haciendo más factible la efectividad del mismo.

Cabe aclarar que la matriz contaría con el beneficio de que todas las personas involucradas en el proyecto participarían en la formulación de la misma. De esta manera, la implementación de un plan que ha sido elaborado conjuntamente trae menores resistencias y más disposición a la hora de ponerlo en práctica.

Además, se puede enunciar como beneficio que en el momento en que se realiza el plan de ejecución y se desagregan las actividades en tareas, se asigna un responsable para llevar adelante cada una. Esto evita la superposición de esfuerzos, permite que las actividades se ejecuten en forma más eficiente y, al final de la gestión, posibilita la evaluación de cada persona en base a las tareas que le fueron asignadas.

Asimismo, se puede afirmar que aunque para su primera implementación la Dirección de Vialidad Rionegrina deberá contar con una persona que explique los beneficios de utilizar la matriz de marco lógico y ayude en su formulación, es una herramienta de planificación de muy fácil comprensión e implementación.

Finalmente, y más allá del caso específico de la Dirección de Vialidad Rionegrina analizado en este trabajo, es importante destacar que la utilización de la matriz de marco lógico daría pleno cumplimiento a la normativa provincial respecto al sistema de inversiones públicas. Permitiría, además, un mejor análisis al momento de tomar las decisiones de inversión estatal considerando los beneficios enumerados anteriormente, no sólo en la etapa de elaboración e implementación de un proyecto de inversión sino, posteriormente, en la evaluación del mismo, en la medida en que proporcionaría una base objetiva para comparar lo que se había planeado con lo que ha sucedido en la realidad.

En este sentido, considero que la provincia de Río Negro deberá superar, en la práctica concreta, la aplicación limitada del sistema nacional de inversiones públicas que hasta el momento realiza y utilizar una herramienta que le permita sistematizar y gestionar las decisiones de inversión, llevando adelante, con los recursos públicos, aquellos proyectos que contribuyan a la consecución de los fines organizacionales de cada Jurisdicción con eficacia, eficiencia y efectividad.

6. Referencias bibliográficas

- LIBROS

- Eco, H. (1983). *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Gedisa.
- Las Heras J. María. (1996). *Administración Financiera Gubernamental. Un enfoque sistémico*. Buenos Aires: Ediciones Eudecar.
- Mendicoa, G. (2003). *Sobre tesis y tesisistas. Lecciones de enseñanza- aprendizaje*. Buenos Aires: Espacio
- Parsons Wayne (2007). *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. Buenos Aires: FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede México).
- Simon H. A. (1979). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la Organización administrativa*. Economía de la Empresa. Buenos Aires: Aguilar.

- ARTÍCULOS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo 1: La matriz de marco lógico. Oficina de Supervisión y Evaluación.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1997). Marco Lógico. Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de Evaluación y Supervisión.
- Edgar Ortega, Juan Francisco Pacheco, Adriana Prieto. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Edgar Ortega, Juan Francisco Pacheco, Horacio Roura. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Sindicatura General de la Nación. Presidencia de la nación. (2014). Normas generales de control interno para el sector público nacional.
- Legislatura Provincia de Río Negro. 41° Período Legislativo. 29 de marzo de 2012. Reunión V. 3ra Sesión ordinaria. Versión taquigráfica.

- LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

- Ley N° 24.156. Ley de Administración Financiera y los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

- Ley N° 24.354. Sistema Nacional de Inversiones Públicas

- Decreto N° 720/95. Reglamentario del Sistema Nacional de Inversiones Públicas.

- Resolución N° 125/12- Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. Guía para la presentación de proyectos de inversión.

- Ley N° 13.064. Ley de Obras Públicas Nacional.

- Ley N° 3.186. Ley de Administración Financiera y Control Interno del Sector Público Provincial

- Decreto N° 1.737/98. Reglamentario de la Ley N° 3.186.

- Ley N° 5105: De los Ministerios y Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo de la provincia de Río Negro.

- Ley N° 286. Ley de Obras Públicas Provincial.

- Ley N° 4.743 Creación de la Dirección de Vialidad Rionegrina.

- Decreto N° 1.260/13. Reglamentario Ley 4.743.

- Ley N° 3.110. Creación de Vial Rionegrina Sociedad del Estado.

- Decreto N° 805/05. Ratificación convenio con Estado Nacional para aplicación del Sistema Provincial de Inversión Pública.

- Decreto N° 129/05. Creación oficina Provincial de Inversión Pública.

- Ley N° 5021: Ley de presupuesto de recursos y gastos de la administración provincial- Año 2015.

- Ley N° 5096: Ley de presupuesto de recursos y gastos de la administración provincial- Año 2016.

- PÁGINAS ELECTRÓNICAS

- www.bancomundial.org

- www.fondoempleo.com

- www.iadb.org

- www.legisrn.gov.ar

- www.rionegro.gov.ar

- www.smr.gov.ar

- www.trabajo.gov.ar

- www.vialidad.rionegro.gov.ar

7. Anexos

7.1. Anexo I (a): Guía formato de entrevista a realizar en las jurisdicciones

- 1- ¿Cuál es el objetivo de la Jurisdicción?
- 2- ¿Qué actividades realiza?
- 3- ¿Cómo es su organización interna?
- 4- ¿Se realiza una planificación de las inversiones/trabajos a realizar al comienzo de cada año? ¿cómo se hace?
- 5- ¿Cómo se priorizan las obras/inversiones?
- 6- ¿Cómo se controla que las obras planeadas se ejecuten?
- 7- ¿Qué proyectos fueron proyectados para el período 2016?

7.2. Anexo I (b): Instituto Provincial del Seguro de Salud (IProSS)

En el año 1973 mediante Ley K N° 868, modificada por la Ley K N° 2753 en el año 1994, se crea el Instituto Provincial del Seguro de Salud (IProSS), que funciona como entidad autárquica con individualidad financiera, y tiene por finalidad principal, organizar y administrar un seguro integral de salud, brindando cobertura a sus afiliados obligatorios y a todo ciudadano que voluntariamente adhiera al seguro, en forma grupal o individual, de acuerdo a los alcances establecidos en la misma. Los agentes públicos dependientes del estado provincial y municipal, que se encuentren en actividad o pasividad, integran obligatoriamente este sistema de atención de la salud.

El instituto brinda la prestación de servicios de salud a sus afiliados obligatorios y voluntarios a través de tres programas presupuestarios específicos denominados: Actividades centrales, Proyectos centrales, y Gerenciamiento de prestaciones de salud.

El gerenciamiento de prestaciones de salud es el objetivo principal del organismo y por ello el programa con dicha denominación requiere mayor control y seguimiento. Asimismo, el carácter solidario de la obra social implica cada día una mayor asistencia considerando el avance de las tecnologías médicas y las nuevas leyes de inclusión social, de carácter igualitario y obligatorio sancionadas a la fecha.

El instituto lleva a cabo acciones en materia de salud para sus afiliados que abarcan diferentes aspectos del seguro entre las que cabe mencionar: cobertura de medicina asistencial, servicios oncológicos, servicios de hematología, servicios de hemodiálisis, oftalmología, odontología, fisioterapia, fonoaudiología, programas especiales (HIV, lupus, entre otros), trasplantes e intervenciones de alta complejidad, atención al binomio madre-niño, adicciones, internaciones, consultorios IProSSalud, reintegros, atención afiliados con capacidades diferentes, campañas de prevención de enfermedades y provisión de prótesis, ortopedias y ortesis. Todos estos aspectos son tenidos en cuenta y representan actividades presupuestarias para la institución.

La estructura organizativa es piramidal y de carácter jerárquica, siendo la Junta de Administración quien tiene a su cargo la dirección y administración de la institución. La misma se encuentra integrada por un Presidente y cinco vocales de los cuales tres representan a los afiliados obligatorios, denominados vocales gremiales, y los otros dos representan al sector gubernamental. La Junta es asesorada por el Secretario General Técnico y el Secretario General Administrativo. Ambos ejercen la dirección general del instituto, el primero respecto a la faz técnico- sanitaria y el segundo respecto a la faz administrativo-contable.

Dichos secretarios cuentan con Directores quienes administran las diferentes áreas del organismo y se encuentran a cargo de los casi quinientos sesenta empleados que desarrollan sus funciones en las cuarenta delegaciones de toda la provincia.

El instituto, como el resto de las jurisdicciones que integran el estado provincial, debe comenzar a planificar las actividades del año siguiente en el mes de agosto y presentar a la Secretaria de Presupuesto de la provincia su detalle de recursos y gastos en el mes de septiembre de cada año.

Para el presupuesto 2016 el instituto incluyó entre sus inversiones planeadas dos proyectos denominados: “Desarrollo del sistema integral de prestaciones” y “Ampliación y construcción de la sede central”.

El primero de ellos, se encontraba en la segunda etapa de ejecución, debido a que se estaba ejecutando en el ejercicio 2015, pero fue necesario actualizar los costos considerando la variación de los mismos a nivel general. El objetivo de este proyecto es el desarrollo de un sistema de información integral e integrado para el instituto y la modernización de los soportes informáticos existentes. Este desarrollo contribuirá a lograr mayor eficiencia en la gestión, como así también la implementación de un sistema financiero con el objeto de agilizar las tareas administrativas y contables del Instituto.

El mismo se encuentra proyectado con una ejecución que se extiende hasta el ejercicio 2017, por lo cual se encuentra incluido en el presupuesto plurianual.

El segundo proyecto presentado es la construcción de la sede central del instituto ubicada en la calle Roca de la ciudad de Viedma, colindante a la sede actual. Este proyecto, tiene como objetivo principal regularizar la precariedad existente en el actual inmueble respecto de la seguridad e higiene en el trabajo. Asimismo la refacción de la actual sede central permitirá unificar en un solo edificio alquileres que a la fecha afronta la obra social, resultando un beneficio económico y de eficiencia en la prestación del servicio.

En el año 2015, este proyecto se encontraba en la etapa inicial, y personal técnico del Ministerio de Obras y Servicios Públicos estaba efectuando el diseño de la obra y elaborando el presupuesto de las diferentes actividades. El avance físico de obras era planeado en tres etapas, 67 % en el primer ejercicio, y el 33% restante para los dos siguientes años, siendo el último año donde se realicen principalmente los trabajos en las redes informáticas

Debido a la crítica situación financiera que tiene año a año la obra social y a que su prioridad es el Gerenciamiento de Prestaciones de Salud, las obras o inversiones año a año

han quedado relegadas y si bien fueron incorporadas al presupuesto en diferentes ejercicios, luego por falta de financiamiento no se fueron ejecutando conforme a lo proyectado y en el caso del segundo proyecto no se efectuó el llamado a contratación.

Sin perjuicio de ello, las autoridades tienen la certeza de que el desarrollo de la infraestructura edilicia tendría pleno impacto en el nivel de atención al afiliado y en el ahorro de gastos de alquiler de instalaciones, por lo cual se sigue incluyendo dicho proyecto en los planes del instituto.

Respecto al seguimiento del proyecto que se inició su ejecución, el mismo incluía la realización de módulos que representaban diferentes avances en los desarrollos. Cuando el responsable del área de sistemas del instituto certifica la realización del trabajo proyectado, se efectúan las gestiones administrativas para tramitar la cancelación de las acreencias por dicho concepto y de esta manera se registra en el Sistema de Administración Financiera y Control (SAFyC) el avance del mismo, respecto a las etapas de registración del gasto – reserva interna, compromiso, ordenado, pagado-.

El avance de este proyecto provee a la dirección del instituto información necesaria para determinar las políticas sanitarias futuras con el objeto de optimizar y controlar el gasto para reinvertir en más y mejores servicios.

7.3. Anexo I (c): Poder Judicial de la provincia de Río Negro

El Poder Judicial es uno de los tres poderes que establece la Constitución de la provincia de Río Negro. Corresponde al Poder Judicial el ejercicio exclusivo de la función judicial. Tiene el conocimiento y la decisión de las causas que se le someten.

A pedido de parte o de oficio, verifica la constitucionalidad de las normas que aplica.

El Poder Judicial de la provincia es ejercido por un Superior Tribunal de Justicia (STJ), demás tribunales y jurados que establece la ley, la que también determina su número, composición, sede, competencia, modos de integración y reemplazos. Para dar cumplimiento a ese mandato constitucional además de los organismos jurisdiccionales (Superior Tribunal de Justicia, Cámaras, Juzgados de 1era. Instancia, etc.) y los del Ministerio Público (Procuración General, Defensorías, Fiscalías, etc), cuenta con una estructura administrativa apoyada en la Administración General y la Contaduría General, que es un órgano de control y registro contable.

Es responsabilidad del Administrador General gerenciar el Poder Judicial con el deber de asegurar el normal funcionamiento en lo no jurisdiccional. El administrador tiene dependencia directa del Presidente del STJ y del Procurador General.

Es responsabilidad del administrador la elaboración del presupuesto general de recursos y gastos de cada año y su elevación al STJ y la Procuración General para su consideración. Al momento de confeccionarse el requerimiento presupuestario para el siguiente año, se realiza un relevamiento de necesidades, las que, una vez valorizadas, se incorporan al proyecto de presupuesto del organismo que, aprobado por acordada del Superior Tribunal de Justicia, se remite a los otros dos Poderes del Estado (Poder Legislativo y Poder Ejecutivo). Luego se efectúan reuniones con representantes de ambos poderes y se remiten informes explicativos, a solicitud de las partes, para brindar aclaraciones o ampliar fundamentos sobre el presupuesto elevado.

Una vez sancionada la ley de presupuesto y dictado el decreto de distribución de partidas, el Superior Tribunal de Justicia y la Procuración General, evalúan el plan de acción a seguir con los recursos asignados por los otros poderes del estado que siempre son inferiores a los solicitados. Cabe aclarar que la ley de presupuesto de cada año faculta al STJ a realizar las reestructuraciones y modificaciones presupuestarias que considere necesarias, dentro del total de créditos asignados al Poder Judicial. Como se puede inferir claramente, quienes definen las prioridades son las máximas autoridades de la jurisdicción, dentro de los márgenes generales asignados a la misma.

Respecto a las inversiones u obras, luego de definidas las prioridades, es el Departamento de Infraestructura y Arquitectura Judicial quien elabora los proyectos definitivos y toda la documentación técnica que se incorpora en los pliegos de bases y condiciones junto con el presupuesto proyectado. A posterior la Administración General efectúa los procesos administrativos de selección de contratistas del estado, que por regla general conforme a la normativa son licitaciones públicas, y luego de su adjudicación se inician los proyectos seleccionados.

El Departamento de Infraestructura mencionado tiene a su cargo el seguimiento de los proyectos y advierte al Administrador General sobre posibles desfasajes y/o reestructuraciones a realizar. Conforme a los certificados de avance de obra, conformados por la firma adjudicada y el inspector, se efectúan los trámites administrativos para proceder a la cancelación de las facturas y al registro en el Sistema de Administración Financiera y Control (SAFyC). Cabe aclarar que el Poder Judicial efectúa registros diarios en dicho sistema pero los mismos son incorporados de manera mensual al sistema provincial.

Las obras aprobadas mediante presupuesto para el último ejercicio presupuestario fueron: playa de estacionamiento Cipolletti, sala de STJ y gerencia Cipolletti, pintura organismos varios IV circunscripción judicial, sala de servidores de Viedma, escalera de incendios de Viedma, escalera de incendios San Carlos de Bariloche, aire acondicionado San Carlos de Bariloche, ascensor en edificio Pilmayquen- San Carlos de Bariloche, cambio de piso en edificio Pilmayquen- San Carlos de Bariloche, baños en edificio Pilmayquen- San Carlos de Bariloche, readecuación y ampliación en juzgado de paz de Cinco Saltos, refacciones menores juzgados de paz en toda la provincia, readecuación aire y calefacción en edificio Cipolletti, sanitarios en edificio Cipolletti, ciudad judicial de la IV circunscripción, ciudad judicial de Villa Regina, ciudad judicial de la II circunscripción judicial y reparación de viviendas oficiales.

7.4. Anexo I (d): Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR)

La Dirección de Vialidad Rionegrina es una entidad autárquica perteneciente al estado rionegrino que tiene a su cargo construir y conservar la red vial rionegrina constituida por rutas provinciales primarias y secundarias.

La organización surge como tal en el año 2012, luego de que la legislatura provincial resolviera la liquidación de la empresa estatal Vial Rionegrina S.E. y la creación de la nueva entidad.

El organismo efectúa diferentes actividades a lo largo del año con el objeto de cumplir el objetivo que le fue asignado. Las mismas incluyen:

- El desarrollo de proyectos para la pavimentación o repavimentación de rutas, la definición de sus trazas y el análisis de los espacios geográficos para la incorporación de obras de arte a las mismas. Para la realización de dichos proyectos se efectúan inspecciones y mediciones en los lugares donde se efectuaran los trabajos, se realiza la descripción de las tareas necesarias, el planeo de la obra y el cómputo y presupuesto estimado con la composición del mismo. Para esta última función se utiliza información estadística proveniente de organismos especializados o generada por el propio organismo en función de obras ya ejecutadas.
- La ejecución de dichos proyectos. Esta se puede efectuar por terceros o con personal propio (las denominadas obras por administración). En ambos casos hay que mencionar como actividad de la entidad las gestiones administrativas de selección del tercero que efectuará los trabajos proyectados o de adquisición de los materiales o equipamientos para la realización de las obras por administración. Cabe aclarar que en función de la estructura y equipamiento actual del organismo las obras de mayor dimensión son efectuadas por terceros y la administración focaliza sus actividades en la conservación.
- La planificación de tareas de repaso y mantenimiento tanto de caminos pavimentados como de ripio. El objetivo de estas tareas es conservar y en algunos casos recomponer, el estado de transitabilidad de los caminos a fin de otorgar comunicación entre los habitantes de la provincia.
- La ejecución de los trabajos de conservación planificados.
- El área de conservación también tiene a su cargo el despeje de nieve y arena en los casos necesarios y el desmalezamiento y recalce de las banquetas. La remoción de

dichos materiales permite la liberación del tránsito en determinadas épocas del año y zonas geográficas de la provincia y los trabajos sobre las banquetas buscan mejorar las condiciones de circulación.

- La señalización de las rutas rionegrinas con el objeto de otorgar mayor seguridad en la circulación de las mismas. El organismo cuenta con un sector de cartelería que diseña, elabora y coloca la cartelería.

- El mantenimiento de las balsas dispersas a lo largo del territorio provincial y la operación diaria de las mismas. Dichas embarcaciones se encuentran ubicadas en zonas donde el único acceso se efectúa por esta vía.

- La planificación y ejecución de obras que si bien no se encuentran relacionadas directamente con el objeto de la entidad son efectuadas con el objeto de cubrir una necesidad y surgen en general por la firma de convenios de colaboración. Ejemplos de estas son las transferencias de funciones operativas (TFO) que efectúa Nación para la conservación de rutas nacionales situadas en el territorio provincial, o los convenios con municipios para el repaso de caminos rurales o la pavimentación de accesos estratégicos a las localidades.

La máxima autoridad de la DVR es el Presidente quien responde funcionalmente al Ministro de Obras y Servicios Públicos de la Provincia.

Bajo su órbita se encuentran dos puestos centrales: el Ingeniero Jefe y la Administración General. Esta estructura se diseñó para que desde el primero se efectuaran todas las actividades técnicas del organismo que deben ser desarrolladas para el cumplimiento de su función y desde el segundo sector se desarrollen las actividades para que las áreas técnicas cuenten con todos los recursos necesarios para llevar su labor (humanos, presupuestarios, financieros y materiales).

Del mencionado Ingeniero Jefe dependen 3 direcciones técnicas: Conservación y mantenimiento, Estudios y proyectos y Obras. Por otro lado, de la Administración General dependen 4 direcciones: de Recursos humanos, Contable y financiera, de Administración y de Planificación.

El organismo cuenta con alrededor de 400 empleados que desarrollan actividades en Casa Central y en las seis delegaciones distribuidas a lo largo del territorio provincial (Viedma, General Roca, Los Menucos, San Carlos de Bariloche, Pomona y San Antonio Oeste).

Respecto a la proyección de las inversiones, en el mes de septiembre se inician las actividades de planificación para la ejecución presupuestaria del año siguiente. Desde la Presidencia se les requiere a todas las áreas la elaboración de un plan de sus acciones y la confección del presupuesto de las mismas.

Dichos proyectos son evaluados en forma conjunta por todos los directores del organismo y en función del presupuesto que la provincia les notificó que les proyecta asignar, se evalúa cuáles quedan plasmadas en el presupuesto que se analiza de manera informal con el Ministro de Obras y Servicios Públicos.

De las diferentes reuniones llevadas a cabo con este último funcionario y de cuestiones priorizadas por el Poder Ejecutivo surge el presupuesto que se carga al Sistema de Administración Financiera y Control -SAFyC- y se eleva formalmente a la Subsecretaría de Presupuesto de la Provincia.

Esta Subsecretaría elabora el presupuesto provincial donde, debido a restricciones presupuestarias, no quedan reflejados todos los requerimientos elevados por el organismo.

Por último, el proyecto es elevado a la Legislatura quien en los últimos ejercicios ha aprobado el mismo sin modificaciones.

De lo expuesto surge que la primera priorización de las inversiones surge de la selección que se efectúa al momento de elaborar el presupuesto.

En la realidad, dichas obras incluidas en el presupuesto aprobado no son las que efectivamente se terminan ejecutando. Esto se debe a que durante el transcurso del año van surgiendo otras prioridades que determinan que los créditos presupuestarios asignados inicialmente a alguna obra terminen siendo destinados (previa modificación presupuestaria) a otra que se considera primordial.

También puede ocurrir que las obras proyectadas con determinados financiamientos (por ejemplo Rentas generales o en los últimos años Fondos hidrocarbúricos) a pesar de encontrarse incorporadas al presupuesto inicial, no sean finalmente ejecutadas. Esto se explica en que, previo a iniciarse la tramitación administrativa para licitar la obra en cuestión, se debe contar con la anuencia del Ministerio de Economía de la provincia, que en función de la recaudación efectiva de dicho recurso muchas veces no otorga.

Respecto a las actividades de control sobre la ejecución de las obras planeadas, las mismas son llevadas a cabo por el organismo, quien, a través de la Dirección de Obras, verifica el avance de cada proyecto, mediante inspecciones y actividades de muestreo de calidades efectuados por el inspector asignado, que quedan documentados en los certificados de obra en conformidad con la empresa contratista. No se cuenta con un

sistema informático donde se carguen dichos datos con el objeto de contar con dicha información digitalizada.

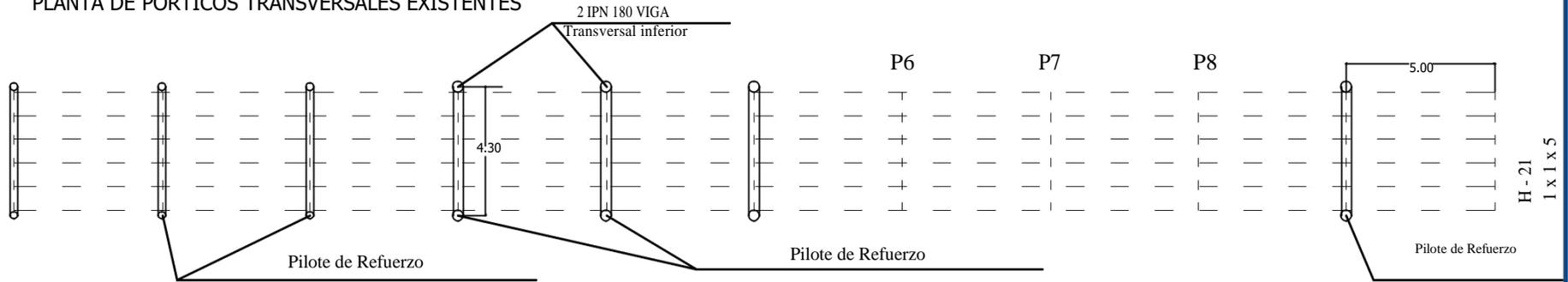
Por otro lado, se efectúa el control presupuestario de las obras en función de los comprobantes de ordenados a pagar que son cargados al SAFyC. Cabe aclarar que en caso de que el organismo se demore en el pago de las certificaciones, el avance físico presenta grandes diferencias con el avance de obra que surge del SAFyC.

Las obras aprobadas mediante presupuesto para el último ejercicio presupuestario fueron: repavimentación sectores ruta provincial n° 2 y reparación; rotonda Av. Juan M. Herman- Pasaje Gutiérrez; repavimentación sectores ruta provincial n° 6; refuerzo estructural metálico del puente Lago Hess; puente Isla Jordán; ruta n° 82 -pavimentación, carpeta y señalización- y sistema de iluminación- intersección canalizada ruta provincial N° 65-.

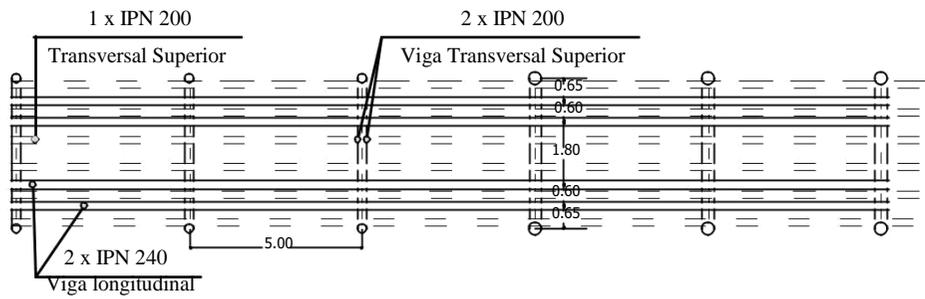
7.5. Anexo II: Plano adjunto a la memoria descriptiva de la obra “Refuerzo estructural metálico. Puente Lago Hess”

Se adjunta el plano publicado por la Dirección de Vialidad Rionegrina en el sitio web oficial de la provincia de Río Negro www.rionegro.gov.ar como adjunto a memoria descriptiva de la obra analizada.

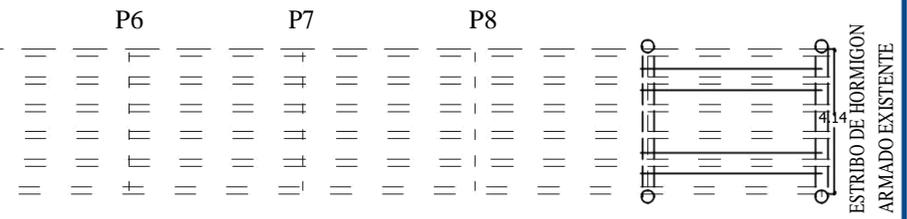
PLANTA DE PORTICOS TRANSVERSALES EXISTENTES



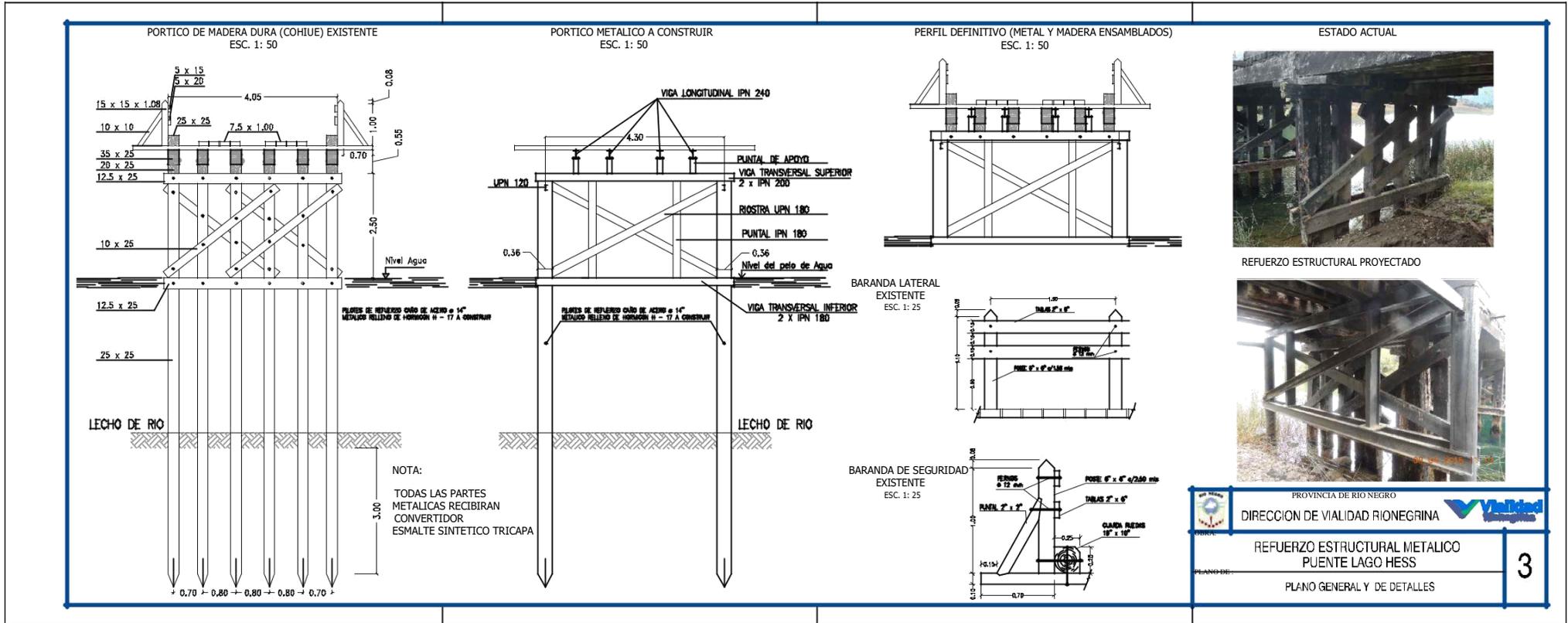
PLANTA DE VIGAS SUPERIORES LONGITUDINALES EXISTENTES



PORTICOS A CONSTRUIR



	PROVINCIA DE RIO NEGRO DIRECCION DE VIALIDAD RIONEGRINA		
	OBRA: REFUERZO ESTRUCTURAL METALICO PUENTE LAGO HESS		
PLANO DE: PLANTA ESTRUCTURA EXISTENTE RELEVADA Y A CONSTRUIR			2 ESC.: 1:100





Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Mion Mariana		Tipo y N° de documento de identidad DNI 28.414.771
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo: 2015	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final: Utilización de la matriz de marco lógico para la formulación de proyectos en la Dirección de Vialidad Rionegrina		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración...Dora Bonardo..... Lugar y fecha... Viedma, 27 de julio de 2017.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico dorabonardo25@gmail.com		Teléfonos
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico		
Fecha	Firma del alumno	