



Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN:

“Formulación de herramientas para el análisis de la gestión de obras de infraestructura y mantenimiento edilicio de la sede central del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, actual Subsecretaría de Ambiente, durante el periodo 2020-2023”

Autor: Lic. Marcelo Luis Cañon

Tutor: Arq. Luis Daffunchio

COHORTE 2022

1 Resumen del proyecto

El presente trabajo propone la formulación de herramientas para el análisis de las actividades desarrolladas en la Coordinación de Servicios Generales del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, actual Subsecretaría de Ambiente, relacionadas con las intervenciones en la infraestructura edilicia y mantenimiento durante el periodo 2020-2023.

Comenzando con una descripción de la conformación del sector, su misión, funciones y recursos humanos, se efectuará un estudio sobre la formulación y la ejecución de la planificación de las obras y del servicio de mantenimiento, con énfasis en los mecanismos de seguimiento y de control.

Hacia el final se propondrá ajustes y modificaciones a la proyección de las actividades de la Coordinación, orientada a la Gestión por Resultados (GPR), teniendo como fin último elevar los niveles de eficiencia del sector, evitando la pérdida de recursos materiales, de tiempo y respondiendo a los estándares actuales.

INDICE

1	Resumen del proyecto	1
CAPITULO I		
2	Justificación/Fundamentación	4
3	Planteamiento del Problema	5
4	Objetivos	6
4.1	Objetivo Principal	6
4.2	Objetivos Específicos	7
CAPITULO II		
5	Marco Teórico	8
5.1	Puesta en Valor	9
5.2	Edificios Públicos Sostenibles	10
5.3	Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía en Edificios Públicos	11
5.4	Energías renovables	11
5.5	Planificación	12
5.6	Monitoreo y evaluación	13
5.7	Indicadores	14
5.8	Plan de Mantenimiento Edificio	15
6	Metodología y técnicas a utilizar	16
6.1	Análisis de los procesos	17
6.2	Cadena de valor	18
6.3	Metodología de marco lógico:	19
6.4	Matriz de marco lógico	20
6.5	Elaboración de indicadores de monitoreo y evaluación:	21
CAPITULO III		
7	Desarrollo de la Investigación	22
8	Propuesta de Indicadores	22
9	Cronograma	30
10	Conclusión	30
11	Referencias bibliográficas y bibliografía	32

12	Anexos	33
12.1	ANEXO A DECRETO 31/2023	34
12.2	ANEXO B IF-2021-85280317-APN-DNDO#JGM	39
12.3	ANEXO C DECRETO 140/2007	42

CAPITULO I

2 Justificación/Fundamentación

La conveniencia de la realización del presente trabajo es contribuir a la organización interna del sector, orientando los esfuerzos no solo para brindar mayor comodidad y seguridad a los agentes que desarrollan sus actividades dentro del edificio sino para contribuir con la puesta en valor del inmueble y colaborar con el cumplimiento de los lineamientos relacionados con manejo y gestión sostenible de los recursos utilizados por los organismos del Sector Público Nacional y las prácticas de consumo y de habitabilidad descritos en la Guía de Implementación N° 1 del Programa de Edificios Públicos Sostenibles para los Edificios del Sector Público Nacional (MAyDS, 2023), creado por el ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Los resultados obtenidos a partir de la investigación servirán para definir mecanismos e instrumentos relacionados con procesos de adquisiciones de bienes y servicios, planificación de obras, monitoreo y control.

Una de las actividades fundamentales de las áreas de Servicios Generales es la relacionada con las acciones destinadas a la conservación y mantenimiento de las instalaciones edilicias donde se desarrollan las actividades de los organismos. En este sentido, la Subsecretaría de Ambiente cuenta dentro de su estructura organizativa con la Coordinación de Servicios Generales, dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas, que realiza, entre otras actividades definidas en la Decisión Administrativa N° 928/2021, la conservación de los bienes inmuebles del Ministerio y de las instalaciones afectadas a su uso.

Los trabajos relacionados con remodelaciones, reformas, modernizaciones y/o mantenimiento son llevados a la práctica por personal perteneciente a la planta de trabajadores

de la Subsecretaría, que ocupan los puestos de referentes o asistentes de mantenimiento, con especialidades en distintas ramas (plomaría, electricidad, albañilería, aires acondicionados / ventilación). Subsidiariamente se requieren los servicios de terceros, para lo cual se utilizan los mecanismos de contratación previstos en la normativa vigente. Sea de uno u otro modo, las actividades del sector se llevan a cabo priorizando las necesidades emergentes, sin contar con una planificación estratégica situacional de los trabajos y obras.

3 Planteamiento del Problema

La finalidad de esta investigación es la formulación de herramientas para el análisis de los procesos existentes relacionados con la gestión de la infraestructura y mantenimiento edilicio de la sede de la Subsecretaría de Ambiente durante el periodo 2020-2023, que contribuyan a las necesidades de mejoras y modificaciones en la organización interna de la Coordinación de Servicios Generales necesarias para dar cumplimiento a las exigencias actuales relacionadas con los criterios de Edificio Sustentable (MAyDS, 2023) y la puesta en valor del inmueble.

La falta de planificación estratégica en las actividades relacionadas con la realización de obras para la conservación, remodelación, modernización de la infraestructura edilicia y la falta de coordinación con el sector encargado de las tareas de mantenimiento resulta en un desaprovechamiento de los recursos con los que cuenta la Coordinación de Servicios Generales.

La propuesta que desarrollaremos en las páginas siguientes estará basada en las preguntas problematizantes que enunciamos a continuación:

¿Cómo debería organizarse el sector para adecuarse a las necesidades actuales?, si orientamos los esfuerzos hacia la puesta en valor del edificio y el cumplimiento de lo

establecido en el Decreto 31/2023 (VER ANEXO A), ¿cuál sería la dotación de personal necesaria para alcanzar los objetivos?, ¿qué nivel de capacitación deberían poseer? ¿Qué tipo de estructura administrativa será necesaria? ¿cómo se podría adaptar la existente? Teniendo en cuenta los principios de la Gestión por Resultados, ¿qué mecanismos de control y seguimiento existen actualmente?, ¿cuáles serían los recomendables?

La programación de obras, las tareas de mantenimiento y la integración con las áreas administrativas son aspectos fundamentales para lograr objetivos deseados relacionados con la conservación edilicia y el funcionamiento operativo, seguro y eficiente de las instalaciones.

La Coordinación de Servicios generales cuenta con una dotación de personal abocado a diferentes tareas, recursos materiales y disponibilidad presupuestaria, sin embargo, la realización de obras tendientes a la adecuación, modernización, conservación y puesta en valor del edificio sede no parecen tener una solución de continuidad puesto que a simple vista y haciendo un recorrido por las áreas de tránsito comunes del inmueble se evidencian fácilmente trabajos de remodelación inconclusos, como el caso de los sanitarios, o diferencias muy notables en el estado de las instalaciones en distintos sectores del mismo.

4 Objetivos

Se describe a continuación el Objetivo principal de la investigación y los Objetivos Específicos:

4.1 Objetivo Principal

Formular las herramientas para el análisis de procesos relacionados con la gestión de la infraestructura y mantenimiento del Edificio sede de la Subsecretaría de Ambiente durante el periodo 2020-2023, teniendo en cuenta los principios y mecanismos de planificación, monitoreo y evaluación.

4.2 Objetivos Específicos

Describir la integración de la Coordinación de Servicios Generales, los recursos humanos y materiales con los que cuenta, teniendo en consideración la misión y las acciones de gestión establecidas por norma administrativa.

Evaluar la planificación y las prioridades a corto, mediano y largo plazo de las obras necesarias para la puesta en valor de las instalaciones y el cumplimiento de lo establecido en el Decreto 31/2023.

Efectuar una propuesta de incorporación de indicadores, relacionados con monitoreo y evaluación de los procesos, para adecuar la planificación de las obras y elevar los niveles de eficiencia en las tareas de mantenimiento.

CAPITULO II

5 Marco Teórico

El propósito de este trabajo es, a partir del relevamiento y la evaluación de las actividades y procesos existentes en la Coordinación de Servicios Generales del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible relacionados con la planificación de obras de infraestructura y mantenimiento edilicio, formular herramientas para el análisis de la dinámica y funcionamiento del servicio enfocado en las áreas responsables del diseño, planificación y realización de obras de infraestructura y su relación con el sector responsable del mantenimiento y realizar, de resultar necesario, propuestas para la integración de las actividades del sector, orientadas a la puesta en valor del edificio sede, con un enfoque orientado a la Gestión por Resultados que contemple mecanismos de monitoreo y evaluación.

Según Mintzberg (2005) “Para poder entender cómo se estructuran las organizaciones, tenemos que entender en primer lugar cómo funcionan, conociendo sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí dichas funciones” (p. 41).

Para que una organización funcione necesita de una consistencia interna o armonía, necesaria para afrontar un entorno externo hostil o de competencia y una estructura interna que produce lo que quiera que sea basándose en la división del trabajo, lo cual no deja de ser un desafío porque coordinar equipos de trabajo no es fácil. Para constituir esa armonía o consistencia se necesita de una serie de mecanismos coordinadores que favorezcan la interacción entre las personas que forman la organización (Barajas Martinez, 2012).

La Coordinación de Servicios Generales del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible es la responsable, entre otras funciones, de los aspectos relacionados con la

infraestructura edilicia y en este contexto cuenta con equipos de trabajo y procesos que se pretenden analizar.

El informe IF-2021-85280317-APN-DNDO#JGM (Ver ANEXO B), incorporado a la Decisión Administrativa 928/2021, describe entre otras las acciones de la Coordinación de Servicios Generales del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible relacionadas con las responsabilidades sobre los inmuebles de la siguiente manera:

1. *Entender en la conservación de los bienes inmuebles del Ministerio y de las instalaciones afectadas a su uso.*
2. *Atender la prestación de los servicios generales de mantenimiento, intendencia y seguridad de la Jurisdicción.*
3. *Programar y realizar el mantenimiento de todos los inmuebles del Ministerio.*

Para dar cumplimiento a las acciones descriptas resulta necesario contar con una estructura interna adecuada, recursos humanos con capacidades específicas y un soporte administrativo/operativo que coordine las actividades de los individuos que integran el sector, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos: materiales, técnicos, y humanos en función de los objetivos planteados (Guzmán Valdivia, 2003).

5.1 Puesta en Valor

La Puesta en Valor puede definirse como una intervención en una edificación con la finalidad de restablecer, con elementos copiados o creados, la imagen que tuvo para que sea usada para un fin de acuerdo a la época actual (Ramírez García, 2009), y se asocia a las

intervenciones que se llevan a cabo en inmuebles declarados patrimonio cultural o arquitectónico.

El edificio sede del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible fue construido por el arquitecto francés Paul Pater, en asociación con el ingeniero Alberto Morea, quienes materializaron innumerables obras entre 1927 y 1949, formado parte importante en el desarrollo de la Arquitectura Moderna en la Argentina (CEDODAL, 2014), lo que constituye un elemento determinante al momento de definir qué tipo de intervenciones deben realizarse o tener en cuenta al momento de diseñar la planificación de tareas de remodelación, modernización o reparación edilicia.

5.2 Edificios Públicos Sostenibles

A partir de la obligatoriedad de la implementación de buenas prácticas sostenibles de consumo y habitabilidad, el Decreto N° 31/2023 (VER ANEXO A) declara prioritaria la política pública nacional correspondiente al manejo y gestión sostenible de los recursos utilizados por los organismos del Sector Público Nacional (SPN) a través de las prácticas de consumo y de habitabilidad que se deberán implementar en la gestión eficiente de: a) la energía eléctrica; b) el agua; c) el gas natural d) los residuos; d) las compras públicas; e) la accesibilidad; f) la movilidad sostenible; y g) las superficies y espacios verdes, y designa al ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MAyDS) como autoridad de aplicación facultándolo para el dictado de normas complementarias, aclaratorias y operativas que resulten necesarias para la ejecución del mismo. Es así que se crea el programa Edificios Públicos Sostenibles para organismos del Sector Público Nacional, y se confecciona la Guía de Implementación N° 1 (MAyDS, 2023).

En la guía se describen las buenas prácticas para implementar en un plazo de dos años, y en lo referido a la variable energía, entre otras, se enuncian la “Adhesión al Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía en Edificios Públicos (PROUREE)”, “Incorporar equipos y maquinarias inverter en ocasión de compra” e “Implementar un sistema de utilización de energías renovables detallando el compromiso de reemplazo de energía de fuentes convencionales”.

5.3 Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía en Edificios Públicos

Siguiendo el propósito del Gobierno Nacional de propender a un uso eficiente de la energía, teniendo en cuenta que, en su mayoría, la misma proviene de recursos naturales no renovables, el Anexo II del Decreto N° 140/2007 enuncia el Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía en Edificios Públicos (VER ANEXO C). En este contexto, en el año 2008 la Universidad Tecnológica Nacional, en virtud de un convenio de cooperación técnica vigente en ese entonces, realizó en el edificio sede del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible un relevamiento detectando la necesidad de realizar intervenciones en las instalaciones eléctricas existentes, debiendo realizarse un estudio en profundidad a los fines de definir las reformas necesarias, las etapas convenientes y los plazos de obra. Este estudio nunca fue materializado ni tampoco se realizaron intervenciones de importancia en las instalaciones.

5.4 Energías renovables

Se denomina “energías renovables” a aquellas fuentes energéticas basadas en la utilización del sol, el viento, el agua entre otras. Se caracterizan por no utilizar combustibles fósiles, sino recursos capaces de renovarse ilimitadamente.

La energía solar fotovoltaica (ESFV) constituye una fuente de energía renovable, la cual puede usarse en la generación de electricidad mediante el uso de paneles solares

fotovoltaicos (PSFV) que convierten la radiación solar en electricidad (Arencibia-Carballo, 2016).

El edificio sede del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible cuenta con tres terrazas aptas para la colocación de una cantidad considerable de paneles solares, que podrán contribuir al ahorro energético, siempre considerando que para su incorporación será necesaria no solo la adaptación de los sistemas eléctricos existentes sino la realización de otro tipo de obras de infraestructura como bases de apoyo para los paneles, reparaciones previas en terrazas, y adaptación de accesos, entre otras.

5.5 Planificación

La planificación debe actualizarse permanentemente debido a que, a lo largo de un proyecto, siempre es necesario tomar decisiones de manera anticipada con respecto a un futuro del cual no se conoce de forma perfecta. Sin llevar a cabo la planificación, la acción de poder realizar seguimientos y controles de manera correcta no puede ser concebida, ya que es gracias a esta que se puede contar con una base de referencia, con la cual se obtiene la capacidad de poder comparar el desempeño obtenido en el desarrollo de un proyecto, con el esperado o planificado, y resulta recomendable segmentar o subdividir la planificación en tres niveles básicos:

Planificación estratégica o de largo plazo: aquella que se hace a nivel de anteproyecto, se centra en los aspectos globales del proyecto sin llegar a un nivel de detalle muy grande. Sus objetivos son determinar costos para propuestas o estudios de factibilidad y servir de base para la planificación del proyecto.

Planificación táctica o de mediano plazo: define de forma concreta la materialización

del proyecto, generalmente corresponde a un plan de construcción de la obra en sus etapas más gruesas.

Planificación operacional o de corto plazo: comprende el detalle de cómo ejecutar las tareas necesarias para materializar las actividades definidas en el nivel anterior, evitando interferencias, faltas de recurso, etc. Aquí se puede llegar a un nivel de detalle tal que exista una planificación semanal, o inclusive diaria, que contribuya a una mejor organización y cumplimiento en el trabajo (Serpell, 2002).

El trabajo de investigación propuesto deberá analizar en profundidad la planificación existente y eventualmente proporcionar directrices para establecer un criterio de orden planificado que contemple etapas que permitan lograr un correcto desarrollo de las obras parciales, la continuidad de las mismas y un progresivo avance hacia el objetivo final.

5.6 Monitoreo y evaluación

Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación y la realidad, es necesario llevar a cabo actividades de Monitoreo y Evaluación a fin de gestionar con más eficacia los impactos y productos.

El Monitoreo es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados y determina el progreso, el cumplimiento de los plazos, permite la retroalimentación y recomendar acciones correctivas para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos deseados.

La evaluación es una valoración sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, el impacto de un proyecto en ejecución o completado y se efectúa

durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución (Ortegón, 2015).

5.7 Indicadores

Un indicador es una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo (DAC, 2010).

La clasificación de los indicadores de desempeño es muy variada y abarcan seis o más categorías, incorporando a las dimensiones de evaluación de la eficiencia, eficacia, economía, calidad y, también, los atributos de dichas medidas tales como “equidad”, “entorno”, “tecnología”, etc.

Aquellos que entregan información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos son:

Insumos (Inputs)

Procesos o actividades

Productos (outputs)

Resultados finales (outcomes)

Los indicadores de procesos se refieren a aquellos que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, mientras que los Indicadores de resultado final o impacto miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios (Bonney & Armijo, 2005).

La propuesta de desarrollo e incorporación de indicadores que contribuyan al monitoreo y evaluación de las acciones relacionadas infraestructura y mantenimiento resultan

fundamentales no solo para la concreción de los objetivos propuestos respecto de la planificación de las obras a realizar, sino que además verificaran la articulación con el sector de mantenimiento el cual deberá contar además con un plan de Mantenimiento.

5.8 Plan de Mantenimiento Edificio

Según Arencibia (2008), “El mantenimiento no es más que los trabajos que deben realizarse de forma cíclica para la atención de equipos y de los elementos componentes de las construcciones con el fin de subsanar sus deficiencias y mantener de manera eficaz los servicios que brinden con énfasis especial de aquellas partes que por su uso continuado o por su ubicación se encuentran más expuestos al deterioro” (p.4).

El mantenimiento es la tarea que garantiza la prolongación de la vida útil de las edificaciones, al evitar que con el deterioro queden inutilizables. Las características del mantenimiento y las reparaciones están en función de la tipología de la edificación en sí y se relaciona estrechamente con la época de construcción y los materiales que se emplearon en su ejecución.

Un plan de mantenimiento es necesario debido a que es una actividad constante durante la vida útil del edificio, pues estos se deterioran con el paso del tiempo, con el maltrato y la falta de conservación. Para ello se requiere una metodología con fundamento técnico que permita establecer un uso sostenible de los edificios y se pueda ejercer un control real sobre su comportamiento (Ricucci, 2003).

Existen dos tipos de mantenimiento edilicio, el preventivo y el correctivo. El mantenimiento preventivo es una actividad destinada a evitar gastos mayores en los edificios, busca prevenir que se den fallas y deterioros en las estructuras, alargar la vida útil de las obras civiles y mejorar aspectos como la estética y salubridad de las edificaciones.

El objetivo del mantenimiento preventivo es evitar que se produzcan fallas tempranas en los elementos que componen un edificio y es, además, el más recomendable, dado que trata de llevar una planificación integral que pueda hacer una asignación de recursos (mano de obra, materiales, etc.) adecuada para conservarlo en buen funcionamiento.

El Mantenimiento Correctivo se refiere a realizar acciones solamente cuando se presentan fallas o el deterioro de la estructura es avanzado, se ha hecho visible y puede detener el uso normal de la infraestructura, se centra en atacar de forma inmediata, por lo general, el problema cuando éste es visible o sus consecuencias se han hecho notorias. Esta acción no es planificada, sino que responde a una necesidad.

Un plan de mantenimiento (preventivo/correctivo) para edificios provee beneficios para los usuarios y propietarios de éste. Busca minimizar las fallas de los diferentes elementos que componen un edificio y prevenir fallas en la mayoría de los casos es menos costoso que repararlas. Además, contribuye implementando un plan ayuda a que los distintos elementos del edificio alcancen su vida útil de forma planificada (Salazar, 2009).

Contar con un sector dedicado al mantenimiento edilicio que trabaje en forma articulada con el área responsable de planificar las obras de infraestructura colabora a elevar los niveles de eficiencia y aprovechamiento de los recursos.

6 Metodología y técnicas a utilizar

Se desarrollará un estudio de tipo descriptivo a fin de recolectar información que permita realizar una correcta evaluación situacional, entender el contexto y conocer las características del objeto de análisis.

El carácter transversal se fundamenta en el hecho de que se pretende analizar la situación del sector y su contexto durante el periodo 2020-2023.

El diseño de la investigación es cualitativo puesto que se trata de un proceso cuyo objeto es la búsqueda de la identificación, descripción, exploración y explicación de los problemas.

La unidad de análisis es la Coordinación de Servicios Generales del ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, específicamente las acciones relacionadas con los procesos utilizados para las obras de infraestructura y el mantenimiento edilicio.

Inicialmente se realizará una recopilación de información a partir de la búsqueda de documentación, normas, estudios, procesos y propuestas obrantes en los archivos de la Coordinación y que servirán de base operativa y normativa para el análisis de la estructura del área y antecedentes técnicos registrados.

Posteriormente se realizarán entrevistas a los referentes de cada sector que se relacione con el objeto de la investigación (infraestructura, mantenimiento y administración).

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos, tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado y se busca que la información recabada sea lo más precisa posible (Díaz Bravo, 2013).

Los resultados o información obtenida serán útiles para las actividades previstas para cada objetivo específico.

6.1 Análisis de los procesos

El Análisis de Procesos se utilizará para profundizar el diagnóstico sobre los procedimientos relacionados con mantenimiento y seguimiento de obras, sirviendo de base para la posterior especificación de su cadena de valor. Se confeccionará un diagrama de flujo de procesos que reflejará los principales pasos de tales procesos (formales e informales), su

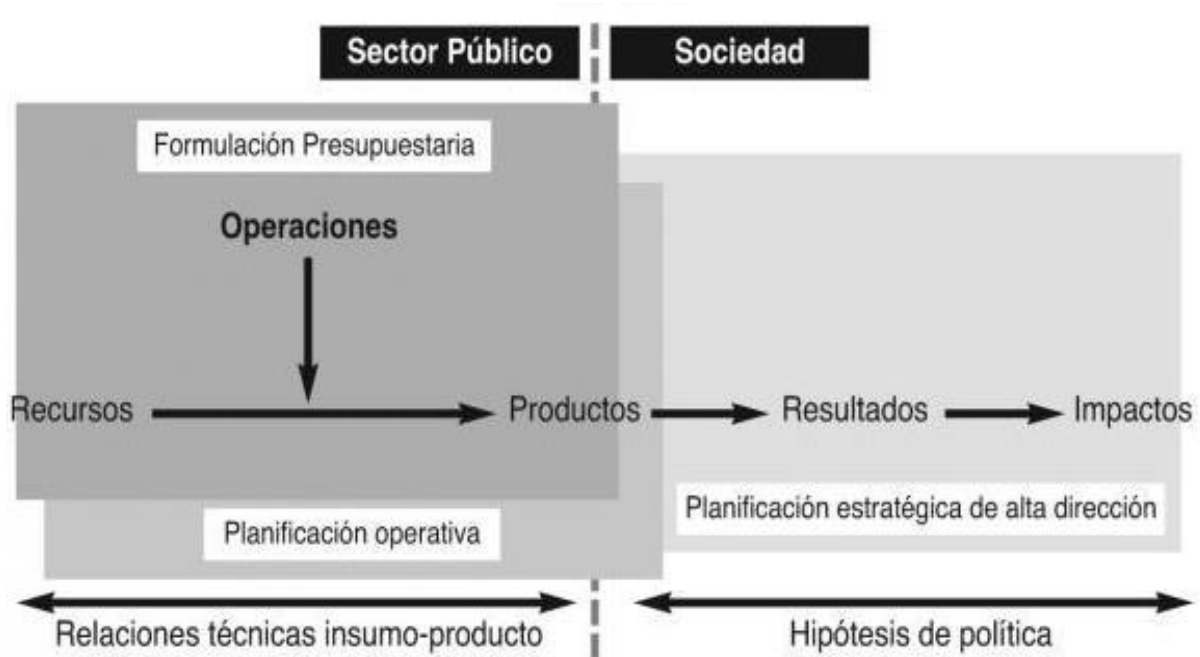
secuencia temporal y vinculación, previamente se deberá crear para cada proceso una ficha donde se definen los elementos clave del mismo (Gil Ojeda & Vallejo Garcia, 2008).

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código... Versión...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificamos al proceso.	
Definición	Se trata de realizar una breve descripción del proceso, aportando una idea general del mismo.	
Responsable	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.	
Objetivo	Es el fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.	
Destinatario	Clientes o usuarios para los que se realiza el proceso. Se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.	
Inicio/Fin	El inicio es el punto de partida que pone en marcha el proceso. El fin marca la entrega al usuario del servicio/producto finalizado.	
Entradas	Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.	
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.	
Indicadores	Son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).	
VARIABLES DE CONTROL	Son mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (timón del proceso).	
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.	
Documentos/Procedimientos	Son todos aquéllos documentos o procedimientos derivados del proceso.	

Fuente. Gil Ojeda & Vallejo Garcia (2008)

6.2 Cadena de valor

La Cadena de Valor Público se utilizará para identificar los componentes del proceso de producción (insumos y productos) de la Coordinación de Servicios Generales precisando los principales eslabones del proceso de creación de valor (insumos-productos-resultados-impacto), cuestión clave para la confección de las matrices de planificación e indicadores (Sotelo Maciel, 2012).



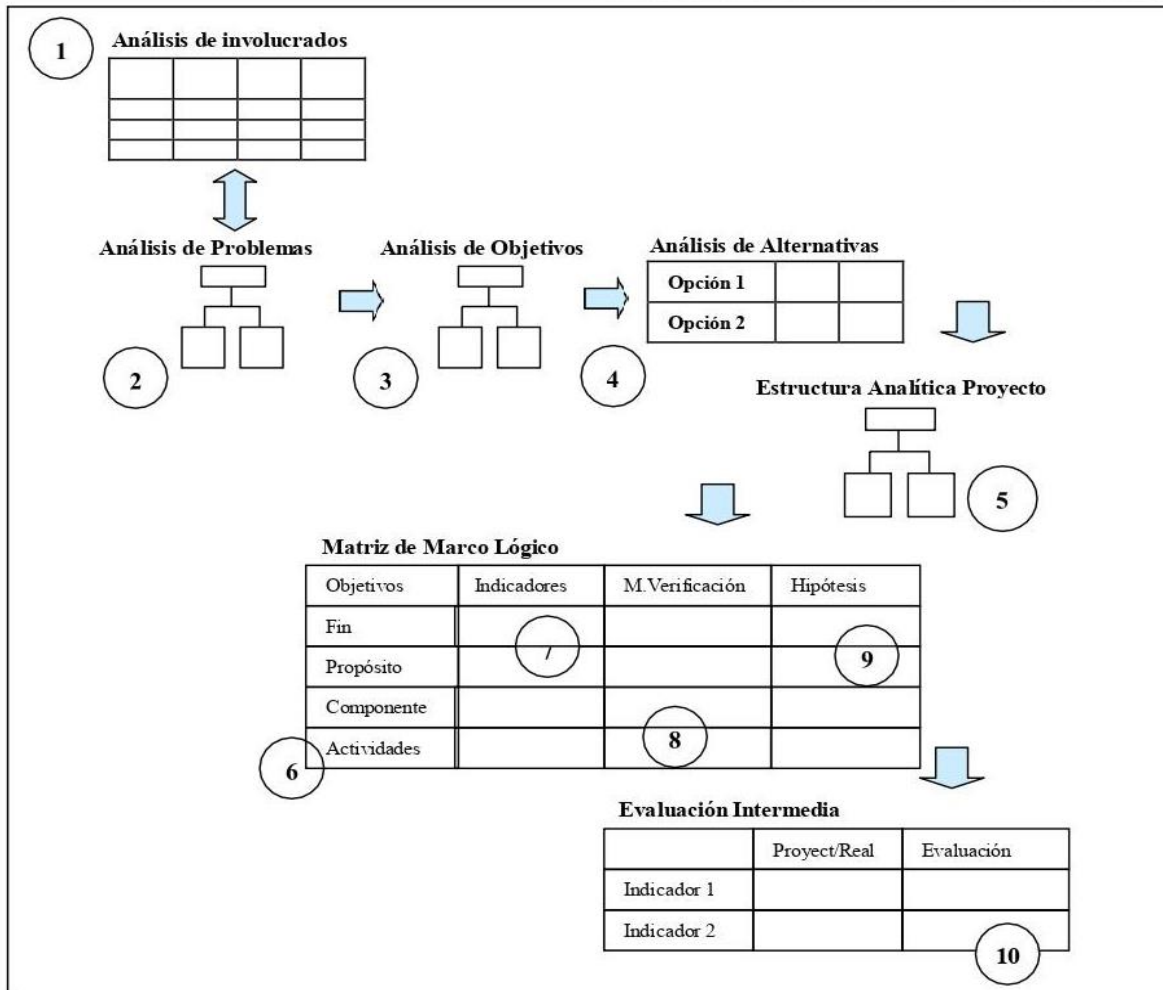
Fuente. Sotelo Maciel (2012)

6.3 Metodología de marco lógico:

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de diseño, ejecución y evaluación de proyectos, centrado en la orientación por objetivos y facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

Para definir la estructura analítica que refleje los denominados niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo o propósito, los componentes o productos y las actividades, se confeccionará un árbol de problemas y posteriormente un árbol de objetivos.

ESTRUCTURA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



Fuente: Ortegón, E. P. (2015)

6.4 Matriz de marco lógico

La confección de la matriz servirá de base para la planificación de la secuencia de las obras necesarias para alcanzar los objetivos intermedios y permitirá establecer una secuencia de cada una de las intervenciones a realizar para lograr la puesta en valor del inmueble.

Utilizará indicadores que aseguren tanto la ejecución de las obras monitoreando la utilización de los recursos y los tiempos de ejecución.

6.5 Elaboración de indicadores de monitoreo y evaluación:

Los indicadores propuestos para monitoreo y evaluación serán utilizados no solo en los procesos establecidos o a confeccionar sino también en la matriz de Marco Lógico. Según Zall Kusek & Rist (2005): “es importante confeccionar indicadores para medir los avances en insumos, actividades, productos, efectos y metas para proporcionar al sistema de gestión la retroalimentación necesaria” (p.68).

Según Coneval (2013), si bien no existe una única fórmula para construir indicadores, es posible identificar 5 pasos fundamentales:

Identificar y/o revisar objetivos y metas

Identificar las dimensiones de desempeño

Construir las fórmulas para la medición

Recopilar la información necesaria

Validación de los indicadores

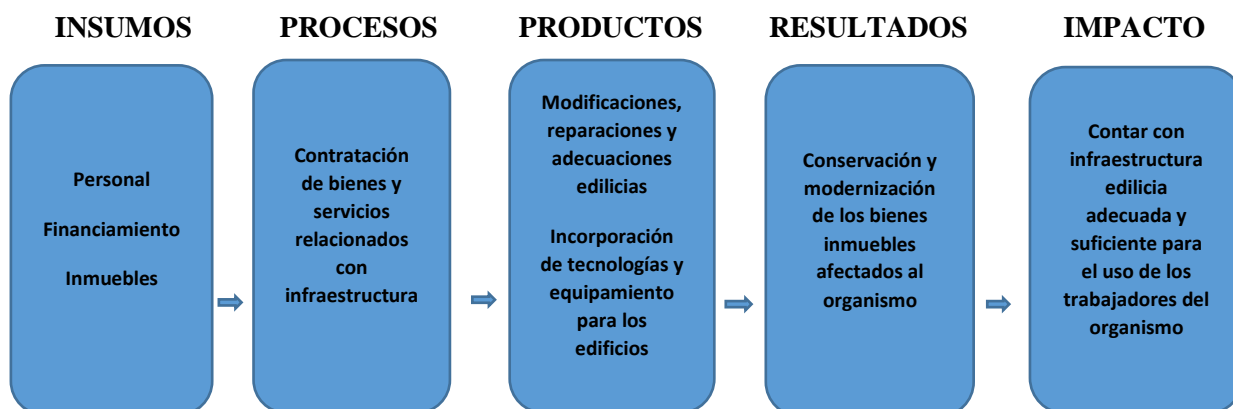
CAPITULO III

7 Desarrollo de la Investigación

Para la realización de la investigación será necesario en primer lugar conformar el equipo de trabajo para todas las etapas del proyecto. Se deberá contar con personal con conocimientos en procesos administrativos, en instalaciones eléctricas y en infraestructura.

8 Propuesta de Indicadores

A modo de ejemplo se incorporan a continuación posibles indicadores a utilizar con sus correspondientes cadenas de valor:



Fuente: Elaboración propia.

Indicador N°: 1; 2 y 3

Nombre del Indicador N° 1	Nombre de la Institución
Porcentaje de obras realizadas	Subsecretaría de Ambiente
Sector	Fórmula
Coordinación de Servicios Generales (CSG)	Obras realizadas / Cantidad de obras previstas x 100
Objetivo	Unidad de Medida
Medir la eficacia en la ejecución de las obras al finalizar un periodo anual respecto de la estimación realizada en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de la CSG para ese mismo periodo	Porcentaje
Definición o Glosario	Variables del indicador
Obras iniciadas y finalizadas durante un periodo anual contempladas en el Plan Anual de Contrataciones. Total de Obras previstas en el PAC para el mismo periodo.	Cantidad total de obras realizadas en un periodo determinado. Cantidad total de obras previstas para el mismo periodo
Valores de referencia	Rango de validez
Entre 60% y 100%	0 – 100%
Valor Obtenido	Valor Aceptable
Porcentaje de Obras ejecutadas e incluidas en el PAC del periodo	70%
Fuentes de Datos	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
<ul style="list-style-type: none"> ● Plan Anual de Contrataciones de la CSG ● GDE ● Informes de Comisión de Recepción 	Planificación interna del sector para remodelaciones
Relación con políticas públicas	Relación con programas presupuestarios
No posee	Plan Anual de Contrataciones de la CSG

Fuente: Elaboración propia.

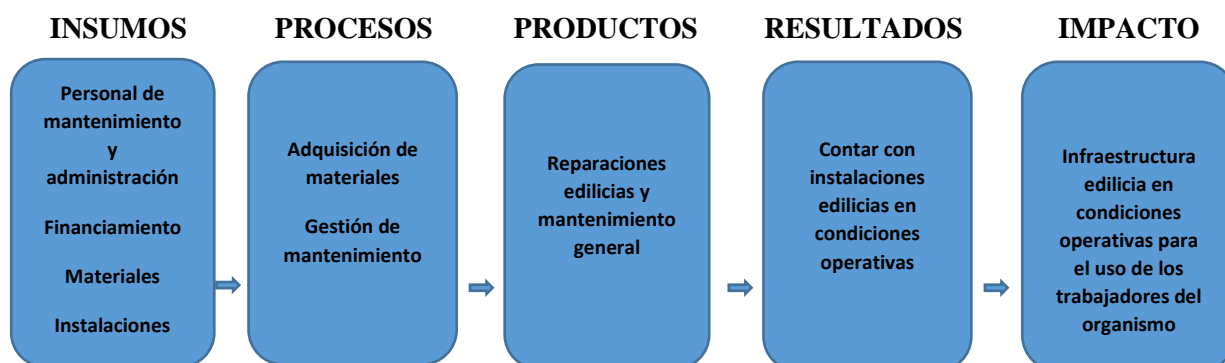
Nombre del Indicador N° 2	Nombre de la Institución
Desviación presupuestaria en la ejecución de obras	Subsecretaría de Ambiente
Sector	Fórmula
Coordinación de Servicios Generales (CSG)	$(\Sigma \text{ presupuestos estimados para las obras ejecutadas en el periodo} / \Sigma \text{ gastos en obras ejecutadas en el periodo} - 1) * 100$
Objetivo	Unidad de Medida
Conocer la confiabilidad de la estimación presupuestaria definida en el PAC según la desviación obtenida	Porcentaje
Definición o Glosario	Variables del indicador
Sumatoria de los valores estimados e incluidos en el PAC correspondientes a las obras iniciadas y finalizadas en el mismo periodo. Sumatoria de los gastos contemplados en las Órdenes de Compra emitidas por la contratación de obras de infraestructura iniciadas y finalizadas en un periodo determinado.	Valores estimados para las obras realizadas en el mismo periodo e incluidas en el PAC Gastos efectuados en concepto de pago por obras realizadas en un periodo determinado.
Valores de referencia	Rango de validez
Entre 0 y 30%	Entre - 20% y + 50%
Valor Obtenido	Valor Aceptable
Diferencia entre lo ejecutado y lo presupuestado en el PAC para un periodo determinado	20%
Fuentes de Datos	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Plan Anual de Contrataciones de la CSG GDE Informes de Comisión de Recepción	Planificación interna del sector para remodelaciones
Relación con políticas públicas	Relación con programas presupuestarios
No posee	Plan Anual de Contrataciones de la CSG

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones: El rango de validez se establece por las limitaciones existentes para la adjudicación de contrataciones según el valor establecido de referencia (+/- 20%, fuera de este rango no se puede adjudicar) y por la posibilidad normativamente permitida para realizar ampliaciones de las Órdenes de Compra (+30%).

Nombre del Indicador N° 3	Nombre de la Institución
Duración promedio de los procesos de contratación	Subsecretaría de Ambiente
Sector	Fórmula
Coordinación de Servicios Generales (CSG)	Σ días requeridos para la tramitación de los procesos de contratación / cantidad de contrataciones tramitadas
Objetivo	Unidad de Medida
Medir el tiempo promedio de duración de un proceso de contratación de obras contados desde el inicio del trámite hasta la adjudicación a los fines de establecer acciones de mejoras en los procedimientos.	Días
Definición o Glosario	Variables del indicador
Sumatoria de la cantidad total de días requeridos durante el proceso de contratación de obras desde que se remiten las especificaciones técnicas dando inicio al trámite hasta que se emite la Orden de Compra, en un periodo determinado de tiempo. Cantidad total de tramitaciones de contrataciones de obras en el mismo periodo.	Cantidad total de días requeridos para la tramitación de procesos de contratación de obras en un periodo determinado Cantidad de contrataciones de obra tramitadas en el mismo periodo
Valores de referencia	Rango de validez
Entre 90 y 180 días	0 – 365 días
Valor Obtenido	Valor Aceptable
Promedio de duración de los procesos de contratación de obras	120 días
Fuentes de Datos	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
<ul style="list-style-type: none"> ● Plan Anual de Contrataciones de la CSG ● GDE ● Informes de Comisión de Recepción 	Planificación interna del sector para remodelaciones
Relación con políticas públicas	Relación con programas presupuestarios
No posee	Plan Anual de Contrataciones de la CSG

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Indicador N°: 4; 5; 6 y 7

Nombre del Indicador N° 4	Nombre de la Institución
Ordenes de trabajo cumplidas	Subsecretaría de Ambiente
Sector	Fórmula
Coordinación de Servicios Generales (CSG)	Ordenes de trabajo cumplidas / Cantidad de Órdenes de Trabajo emitidas x 100
Objetivo	Unidad de Medida
Medir la capacidad del equipo de mantenimiento para la resolución de problemas.	Porcentaje
Definición o Glosario	Variables del indicador
Cantidad de Órdenes de trabajo cumplidas reportadas por el área de mantenimiento a la Coordinación en un periodo determinado de tiempo. Cantidad de Órdenes de trabajo emitidas y relacionadas con reparaciones edilicias originadas por reclamos o pedido de usuarios, procesadas por la Coordinación y recepcionadas por el área de mantenimiento en el mismo periodo.	Ordenes de trabajo cumplidas en un periodo determinado Ordenes de trabajo emitidas en el mismo periodo
Valores de referencia	Rango de validez
Entre 50% y 100%	De 0 a 100%
Valor Obtenido	Valor Aceptable
Porcentaje de Órdenes de trabajo cumplidas	> al 70%
Fuentes de Datos	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Sistema de comunicación interna de emisión de Órdenes de trabajo Reportes internos del área mantenimiento Sistema GDE Correo electrónico del área	Atender la prestación de los servicios generales de mantenimiento, intendencia y seguridad de la Jurisdicción
Relación con políticas públicas	Relación con programas presupuestarios
No posee	Presupuesto anual asignado en concepto de provisión de materiales.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Indicador N° 5	Nombre de la Institución
Ordenes de trabajo incumplidas por falta de materiales	Subsecretaría de Ambiente
Sector	Fórmula
Coordinación de Servicios Generales (CSG)	Ordenes de trabajo incumplidas por falta de materiales / Cantidad de Órdenes de Trabajo emitidas x 100
Objetivo	Unidad de Medida
Medir la eficacia en los procedimientos realizados en forma conjunta entre el área de mantenimiento y el área de suministros respecto de las compras de materiales para stock.	Porcentaje
Definición o Glosario	Variables del indicador
Cantidad de Órdenes de trabajo incumplidas por falta de materiales a proveer por el área de suministros reportadas por el área de mantenimiento a la Coordinación en un periodo determinado de tiempo. Cantidad de Órdenes de trabajo emitidas y relacionadas con reparaciones edilicias originadas por reclamos o pedido de usuarios, procesadas por la Coordinación y recepcionadas por el área de mantenimiento en el mismo periodo.	Ordenes de trabajo incumplidas por falta de materiales en un periodo determinado Ordenes de trabajo emitidas en el mismo periodo
Valores de referencia	Rango de validez
Entre 0 y 30%	Entre 0 y 100%
Valor Obtenido	Valor Aceptable
Porcentaje de Órdenes de trabajo incumplidas por falta de materiales	Entre 0 y 10%
Fuentes de Datos	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Sistema de comunicación interna de emisión de Órdenes de trabajo Reportes internos del área mantenimiento Sistema GDE Correo electrónico del área	Atender la prestación de los servicios generales de mantenimiento de la Jurisdicción
Relación con políticas públicas	Relación con programas presupuestarios
No posee	Presupuesto anual asignado en concepto de provisión de materiales.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Indicador N° 6	Nombre de la Institución
Órdenes de trabajo incumplidas por causas ajenas a mantenimiento	Subsecretaría de Ambiente
Sector	Fórmula
Coordinación de Servicios Generales (CSG)	$\frac{\text{Órdenes de trabajo incumplidas por causas ajenas a mantenimiento}}{\text{Cantidad de Órdenes de Trabajo emitidas}} \times 100$
Objetivo	Unidad de Medida
Medir la eficacia en la emisión de las órdenes de trabajo, conocer los alcances del área de mantenimiento respecto de sus capacidades, definir acciones de incorporación de personal capacitado o capacitación del personal.	Porcentaje
Definición o Glosario	Variables del indicador
Cantidad de Órdenes de trabajo incumplidas por error en la emisión, por falta de capacidad para resolver el problema o por exceder los alcances del área en un periodo determinado. Cantidad de Órdenes de trabajo emitidas y relacionadas con reparaciones edilicias originadas por reclamos o pedido de usuarios, procesadas por la Coordinación y recepcionadas por el área de mantenimiento en el mismo periodo.	Órdenes de trabajo incumplidas por causa ajenas a mantenimiento en un periodo determinado. Órdenes de trabajo emitidas en el mismo periodo.
Valores de referencia	Rango de validez
Entre 0 y 30%	Entre 0 y 100%
Valor Obtenido	Valor Aceptable
Porcentaje de Órdenes de trabajo incumplidas por causas ajenas a mantenimiento	Entre 0 y 20%
Fuentes de Datos	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Sistema de comunicación interna de emisión de Órdenes de trabajo Reportes internos del área mantenimiento Sistema GDE Correo electrónico del área	Atender la prestación de los servicios generales de mantenimiento de la Jurisdicción
Relación con políticas públicas	Relación con programas presupuestarios
No posee	No posee

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Indicador N° 7	Nombre de la Institución
Demora promedio en el cumplimiento de las Órdenes de Trabajo	Subsecretaría de Ambiente
Sector	Fórmula
Coordinación de Servicios Generales (CSG)	Σ demora de finalización de órdenes de trabajo / Cantidad total de órdenes de trabajo
Objetivo	Unidad de Medida
Medir el tiempo promedio de concreción de trabajos de mantenimiento con el objetivo de mejora continua en los procesos.	Horas
Definición o Glosario	Variables del indicador
Cantidad de horas transcurridas desde la recepción de los reclamos y posterior emisión de las Órdenes de trabajo hasta la finalización de las tareas requeridas para resolverlo en un periodo determinado de tiempo. Cantidad de Órdenes de trabajo emitidas en el mismo periodo.	Suma de la cantidad total de horas transcurridas para resolver los reclamos de reparaciones. Cantidad de órdenes de trabajo
Valores de referencia	Rango de validez
2 a 72 horas	0 a 240 horas
Valor Obtenido	Valor Aceptable
Demora promedio para resolver reclamos de mantenimiento	< 24 horas
Fuentes de Datos	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Sistema de comunicación interna de emisión de Órdenes de trabajo Reportes internos del área mantenimiento Sistema GDE Correo electrónico del área	Atender la prestación de los servicios generales de mantenimiento de la Jurisdicción
Relación con políticas públicas	Relación con programas presupuestarios
No posee	No posee

Fuente: Elaboración propia.

9 Cronograma

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Relevamiento de documentación existente	■	■										
Preparación de cuestionarios		■	■									
Realización de entrevistas				■	■							
Relevamiento físico		■	■	■								
Análisis de los procesos existentes				■	■							
Análisis de la información						■	■					
Elaboración de Marco Lógico							■	■	■			
Elaboración de Indicadores								■	■			
Elaboración de informes finales										■	■	■

10 Conclusión

Existen una diversidad de tareas, acciones e interrelaciones necesarias para lograr objetivos relacionados con las reformas, modernizaciones, puesta en valor y mantenimiento de inmuebles, como en el caso del sujeto al presente trabajo, donde además se busca la incorporación de criterios de sostenibilidad inexistentes al momento de la construcción del mismo sumado a falta de continuidad histórica en la realización de acciones correctivas y preventivas que atraviesa diferentes gestiones administrativas de distintos espacios políticos.

Conocer con detalle cómo se conforman los equipos de trabajo, con qué formación cuentan, cuáles son los procesos y procedimientos existentes, cuáles los que deberían desarrollarse e implementarse entre otras cuestiones propias y de interacción con el resto de las áreas del organismo, como así también entender las necesidades del público interno que utiliza las instalaciones del inmueble, su confort y seguridad, constituyen la materia prima fundamental para implementar planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Ello para obtener no solo el cumplimiento de los estándares planteados a nivel infraestructura, sino también lograr la satisfacción de la población en cuanto a la posibilidad de desarrollar sus tareas cotidianas en un ámbito de trabajo cómodo, seguro y cumpliendo con las exigencias ambientales actuales.

Los indicadores propuestos junto con las técnicas descritas apuntan a generar instrumentos metodológicos para facilitar un análisis de tipo cualitativo. Estos instrumentos se centran en capturar y comprender aspectos subjetivos, percepciones y cualidades no cuantificables de manera directa.

Se espera que el presente trabajo pueda ser de interés por diferentes motivos. En primer lugar, porque es necesario contar con herramientas que sirvan para poder analizar el estado del edificio. En segundo lugar, servirá como referencia para la planificación y gestión de las obras de infraestructura y funcionamiento del servicio de mantenimiento orientado a la puesta en valor del inmueble y desde la perspectiva de Gestión por Resultados. En tercer lugar, porque colaborará a una gestión eficiente del consumo energético del edificio y, finalmente, porque podría ser útil a los fines del cumplimiento de lo establecido en la Guía de Implementación N° 1 del Programa de Edificios Públicos Sostenibles para los Edificios del Sector Público Nacional, creado por el ex Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, que tiene como

objetivo la gestión sostenible de los recursos y la adopción de buenas prácticas de consumo y habitabilidad en los edificios de los organismos del Sector Público Nacional en cumplimiento del Decreto N° 31/2023 (VER ANEXO A). En este sentido radica el espíritu del presente trabajo.

11 Referencias bibliográficas y bibliografía

- Arencibia, J. (2008). *CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE EL MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS*. Obtenido de Revista de Arquitectura e Ingeniería: <http://www.empai-matanzas.co.cu/>
- Arencibia-Carballo, G. (septiembre de 2016). REDVET Revista Electrónica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/636/63647456002.pdf>
- Barajas Martínez, J. (2012). *Sociología Divertida*. Obtenido de <http://sociologiadivertida.blogspot.com/2012/08/los-modelos-de-mintzberg.html>
- Bonnefoy, & Armijo. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEDODAL, C. d. (2014). *DE LA ÉCOLE BEUX ARTS AL MOVIMIENTO MODERNO. Un siglo de arquitectura en la Argentina. 1890-1990*.
- CONEVAL, C. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- DAC, & O. (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Obtenido de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Díaz Bravo, L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de Investigación en educación médica: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo Garcia, E. (marzo de 2008). *GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica*. Obtenido de Universidad de Málaga: https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf
- Guzmán Valdivia, I. (2003). *REFLEXIONES SOBRE LA ADMINISTRACION*. México: Editorial Limusa.

- MAyDS. (2023). *Guía de Implementación n° 1: Programa Edificios Públicos Sostenibles para los organismos del Sector Público Nacional*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/edificios-publicos-sostenibles-0>
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Ortegon, E. P. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas [CEPAL-ONU].
- Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL - ONU.
- Ramírez Garcia, F. (2009). “*Restauración: definiciones y conceptos*”. 2016, de Blogger. Obtenido de <http://restauraciondemonumentos.blogspot.com/>
- Riccucci, E. (2003). *TECNOLOGÍA PARA EL MANTENIMIENTO*. Obtenido de Centro Argentino de Ingenieros: https://cai.org.ar/dep_tecnico/comisiones/CTECO/trabajos/tecno-mantenim.html
- Salazar, P. C. (enero de 2009). Diseño de un Plan Modelo de Mantenimiento de Edificios. *Proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería en Construcción*. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONSTRUCCIÓN.
- Serpell, A. (2002). *Administración de operaciones de construcción*. Colombia: Alfaomega.
- Sotelo Maciel, A. (diciembre de 2012). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Obtenido de Revista Internacional de Presupuesto Público- ASIP: <https://asip.org.ar/la-cadena-de-valor-publico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colision-metodologica/>
- Zall Kusek, J., & Rist, R. (2005). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basada en resultados. Bogotá: Mayol Ediciones S.A.

12 Anexos

12.1**ANEXO A****DECRETO 31/2023**

SECTOR PÚBLICO NACIONAL

Decreto 31/2023

DCTO-2023-31-APN-PTE - Disposiciones.

Ciudad de Buenos Aires, 20/01/2023

VISTO el Expediente N° EX-2022-89805387-APN-DGAYF#MAD, las Leyes Nros. 24.295, 25.675, 27.270 y 27.250, el

Decreto N° 140 del 21 de diciembre de 2007, y CONSIDERANDO:

Que la Ley General del Ambiente N° 25.675 establece los principios para la política ambiental argentina y los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

Que, en este sentido, en el artículo 4° de la ley citada se define, entre otros, el “Principio de Sustentabilidad”, que prevé que “El desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deberán realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal, que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras”.

Que el constante crecimiento a nivel mundial del uso de los recursos naturales y de la energía deja en evidencia la necesidad de trabajar, de manera conjunta y colaborativa, en la modificación de los patrones insostenibles de producción y consumo.

Que desde el año 1987, mediante la publicación del “Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo” de las Naciones Unidas, titulado “Nuestro futuro común”, quedó determinada la imposibilidad de disociar la cuestión ambiental de la social y la económica, por ser dimensiones del desarrollo íntimamente ligadas entre sí.

Que teniendo en cuenta que el aumento del consumo y las actividades productivas de la economía lineal (extracción- producción-utilización-eliminación) están provocando un incremento considerable de la explotación de los recursos -la que sobrepasa ampliamente la capacidad de carga y la recuperación de los ambientes naturales-, resulta imprescindible imponer límites a dicho crecimiento desmedido y al uso irracional de los bienes y servicios que nos proveen los ecosistemas.

Que el actual escenario de finitud de recursos y la evolución de la conciencia socioambiental en las instituciones han hecho que las prácticas de sostenibilidad reciban especial atención.

Que la problemática descrita se ha discutido en foros internacionales y permitió la evolución de pensamientos, líneas de acción y estrategias para afrontar los nuevos desafíos ambientales, pasando por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo -celebrada en Río

de Janeiro en 1992-, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), hasta la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Que la REPÚBLICA ARGENTINA adoptó la mencionada Agenda y elaboró sus políticas de cara al cumplimiento con los DIECISIETE (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) dentro del Sector Público Nacional, de acuerdo a las respectivas competencias político-institucionales.

Que en este orden, oportunamente, se aprobaron mediante las Leyes N° 24.295 y N° 27.270, respectivamente, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Acuerdo de París, estableciendo este último los objetivos tendientes a que cada Estado realice esfuerzos en sus políticas públicas para reducir emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a nivel nacional, y que dichos esfuerzos puedan ser medibles y comunicables al resto de los Estados.

Que en la citada Convención Marco se asumió el compromiso de formular y actualizar regularmente programas nacionales tendientes a mitigar el cambio climático y facilitar la adaptación a sus efectos.

Que, posteriormente, se sancionó la Ley de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global N° 27.520, en cuyo artículo 24, inciso b) se determina -entre las medidas y acciones que establecerán el Gabinete Nacional de Cambio Climático, a través del Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático y las autoridades competentes de cada jurisdicción-, la de "...utilización progresiva de energías renovables y la consecuente reducción gradual de emisiones de gases de efecto invernadero, con plazos y metas concretas y escalonadas".

Que, por otro lado, es necesario destacar que las ciudades tienen un rol importante en la degradación ambiental ya que consumen entre el SESENTA POR CIENTO (60 %) y el OCHENTA POR CIENTO (80 %) de la energía a nivel mundial y son las responsables del SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75 %) de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Que profundizando en el tema, y de acuerdo con datos publicados por la ONU Ambiente y la Agencia Internacional de Energía -Informe de estado global para edificios y la construcción del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Agencia Internacional de Energía (IEA), 2019-, la construcción de edificios y su operación representaron el TREINTA Y SEIS POR CIENTO (36 %) del consumo final de energía global y cerca del CUARENTA POR

CIENTO (40 %) de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) relacionadas con la producción de energía en 2018.

Que, atento lo expuesto, es propósito del Gobierno Nacional realizar una transición progresiva del modelo de consumo de energía y de recursos actuales a uno regido por la incorporación creciente de energías limpias y del uso sostenible de los recursos.

Que dicha transición debe responder a un proceso de carácter permanente a desarrollarse a mediano y largo plazo, que requiere del apoyo del conjunto de la población. En este sentido, en el ámbito público, los criterios de sustentabilidad como estrategia implican el diseño e implementación de políticas y prácticas de consumo y producción sustentables, constituyendo un modelo a seguir por el resto de los sectores.

Que la introducción de criterios de sustentabilidad no es novedosa teniendo en cuenta, como antecedente, el Decreto N° 140/07 por el que se declaró de interés y prioridad nacional el uso racional y eficiente de la energía y se aprobaron los lineamientos del “Programa Nacional de Uso Racional y Eficiente de la Energía (PRONUREE)”, implementado en edificios públicos de todos los organismos del Poder Ejecutivo Nacional, disponiéndose acciones en materia de eficiencia energética.

Que, asimismo, desde el año 2010, la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES viene trabajando y creciendo en la incorporación de diversas metodologías y criterios para las compras del Estado; a punto tal que al aprobarse el Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional mediante el Decreto N° 1030 del 15 de septiembre de 2016 se tuvo como finalidad “...impulsar el desarrollo tecnológico, incorporar tecnologías de la información y de las comunicaciones, aplicar los principios de solución registral y de ventanilla única, simplificar procedimientos con el objeto de facilitar y agilizar la interacción entre el Estado Nacional y los administrados, propiciar reingenierías de procesos, mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y sustentabilidad, luchar contra la corrupción, promover la ética y la transparencia...”.

Que el MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE en conjunto con la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN han incorporado una innovación trascendental mediante el diseño e implementación del instrumento denominado ISSos, “Índice de Seguimiento y Sostenibilidad”, resultando el mismo la primera herramienta de diagnóstico, evaluación y seguimiento que permite analizar y medir la adopción de medidas sostenibles en el Sector Público Nacional.

Que la ONU reconoció en la segunda convocatoria abierta de “Buenas Prácticas, Historias de Éxito y Lecciones Aprendidas en la Implementación de los ODS” al índice ISSos, entre las experiencias exitosas de nuestro país.

Que, posteriormente, a través de la Resolución Conjunta del MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE y de la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN N° 1/22 se aprobó el “Informe Ejecutivo Reporte de Resultados Etapa N° 1 - ISSos (Índice de Seguimiento y Sostenibilidad)”, llevado a cabo por la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del referido Ministerio.

Que dicha evaluación conforma la primera valoración de la Línea de Base del Estado de sostenibilidad del Sector Público Nacional, siendo necesaria para la toma de decisiones a futuro.

Que ello requiere del desarrollo de políticas que promuevan y fortalezcan el manejo y gestión sostenible de los recursos utilizados por los organismos del Sector Público Nacional, tanto como de las buenas prácticas de consumo y de habitabilidad desarrolladas por los mismos, en el marco de las normas que las regulan.

Que, así, resulta pertinente declarar prioritaria la política pública nacional de manejo y gestión sostenible de los recursos utilizados por los organismos del Sector Público Nacional, como así también las prácticas de consumo y de habitabilidad que se implementen en virtud de la aplicación de la presente medida; estableciéndose asimismo el alcance de dicha política.

Que la presente medida contribuirá a la aplicación efectiva del desarrollo sostenible, lo cual implica la reducción del impacto ambiental, el uso racional y eficiente de los recursos, la transición hacia una economía que tenga en cuenta los ciclos de la naturaleza y el fortalecimiento del conjunto de la sociedad.

Que ha tomado intervención el servicio jurídico competente.

Que la presente medida se dicta en virtud de las facultades conferidas por el artículo 99, inciso 1 de la CONSTITUCIÓN NACIONAL.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA DECRETA:

ARTÍCULO 1°.- Declárense prioritarias la política pública nacional de manejo y gestión sostenible de los recursos utilizados por los organismos del Sector Público Nacional y las prácticas de consumo y de habitabilidad que se implementen en virtud de la aplicación del presente decreto.

ARTÍCULO 2°.- El presente decreto y la normativa que en su consecuencia se dicte son de cumplimiento obligatorio para el Sector Público Nacional, en los términos del artículo 8° de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

ARTÍCULO 3°.- El objetivo de la referida política pública nacional del manejo y gestión sostenible de los recursos utilizados por el Sector Público Nacional consiste en la obligación de implementación de buenas prácticas sostenibles de consumo y de habitabilidad, considerando los principios de progresividad y de no regresión. Dichas buenas prácticas alcanzan la gestión eficiente de:

- a) La energía eléctrica;
- b) El agua;
- c) El gas natural;
- d) Los residuos;
- e) Las compras públicas;
- f) La accesibilidad;
- g) La movilidad sostenible y
- h) Las superficies y espacios verdes.

ARTÍCULO 4°.- Designase al MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE como Autoridad de Aplicación del presente decreto, quedando facultado para dictar las normas complementarias, aclaratorias y operativas que resulten necesarias para la ejecución del mismo.

ARTÍCULO 5°.- La política pública nacional de manejo y gestión sostenible de los recursos referidos será implementada progresivamente, para lo cual las normas que dicte la Autoridad de Aplicación establecerán las metas y objetivos que correspondan, dentro de los siguientes parámetros:

- a) Otorgar un plazo máximo de DOS (2) años a partir de la entrada en vigencia del presente decreto, para el cumplimiento de las primeras adecuaciones que establezca la Autoridad de Aplicación.
- b) Establecer un plazo máximo de SEIS (6) años a partir de la entrada en vigencia del presente decreto, para el cumplimiento de la totalidad de las adecuaciones que establezca la Autoridad de Aplicación.

ARTÍCULO 6°.- Los sujetos establecidos en el artículo 2° del presente decreto que cumplan con las primeras adecuaciones a las que se hace referencia en el inciso a) del artículo 5° del presente, en el plazo allí establecido, recibirán el distintivo de “Organismo Público comprometido con la sostenibilidad”. A medida que dichos sujetos cumplan con las adecuaciones previstas en el inciso b) del citado artículo 5°, dentro del plazo allí previsto, recibirán el distintivo de “Organismo Público sostenible”.

ARTÍCULO 7°.- Las erogaciones que resulten necesarias para la aplicación de la política pública nacional a la que se refiere el presente decreto serán atendidas con los créditos previstos para cada jurisdicción en el Presupuesto General de la Administración Nacional del Ejercicio correspondiente.

ARTÍCULO 8°.- El presente decreto entrará en vigencia a los TREINTA (30) días de su publicación en el BOLETÍN OFICIAL. ARTÍCULO 9°.- Comuníquese, publíquese, dese a la DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese.

FERNÁNDEZ - Juan Luis Manzur - Juan Cabandie

e. 23/01/2023 N° 2719/23 v. 23/01/2023

12.2

ANEXO B**IF-2021-85280317-APN-DNDO#JGM****PLANILLA ANEXA AL ARTÍCULO 5°****ANEXO IV****MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE****UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA****RESPONSABLE DE AUDITORÍA AMBIENTAL LEGAL****ACCIONES:**

1. Colaborar en la ejecución del Plan Estratégico de Auditoría o el Plan Anual de Trabajo de la UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA (UAI) en lo que corresponde a su competencia.
2. Participar, en el ámbito de su competencia, como referente técnico en materia legal en la ejecución de proyectos de auditoría y liderar tareas del equipo de auditoría actuante.
3. Participar, en el ámbito de su competencia, en la elaboración de proyectos de informes, formulando observaciones y proponiendo recomendaciones.
4. Evaluar el cumplimiento de las acciones correctivas comprometidas en materia legal por las áreas competentes para regularizar las observaciones de los informes de auditoría, adoptando medidas para el seguimiento constante de la implementación de acciones y su registro en el Sistema establecido por la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN (SIGEN).
5. Sistematizar el resultado de las acciones de las auditorías efectuadas en materia legal a fin de retroalimentar los programas de trabajo.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**SUPERVISIÓN OPERATIVA DE AUDITORÍA Y ANÁLISIS DE GESTIÓN****ACCIONES:**

1. Participar en la formulación y ejecución del Plan Estratégico de Auditoría o del Plan Anual de Trabajo de la UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA (UAI) en lo que corresponde a su competencia.
2. Programar y coordinar, en el ámbito de su competencia, las tareas del equipo de auditoría actuante, conducir los trabajos de auditoría aplicando programas de trabajo y conformar los proyectos de informes de las áreas de su competencia.
3. Supervisar, en el ámbito de su competencia, el efectivo sustento técnico, normativo y documental de la información contenida en los proyectos de informes.
4. Garantizar, en el ámbito de su competencia, la confección de los correspondientes papeles de trabajo en cumplimiento de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental.

IF-2021-85280317-APN-DNDO#JGM

5. Evaluar y emitir opinión respecto del cumplimiento de planes, metas y objetivos de los programas y actividades sujetos a análisis, en el marco de sus tareas o a requerimiento del Auditor Interno Titular.
6. Controlar, en el ámbito de su competencia, la debida carga de los resultados de las tareas de la UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA en los sistemas informáticos que establezca la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN (SIGEN).
7. Controlar, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las acciones correctivas comprometidas por las áreas competentes para regularizar las observaciones de los informes de auditoría e informar acerca del mismo.
8. Monitorear, en el ámbito de su competencia, el desempeño técnico-profesional del personal y generar acciones correctivas.
9. Detectar y proponer necesidades de capacitación para el personal que presta servicios en la UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA PATRIMONIAL, CONTABLE Y PRESUPUESTARIA

ACCIONES:

1. Participar en la formulación y ejecución del Plan Estratégico de Auditoría o del Plan Anual de Trabajo de la UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA (UAI) en lo que corresponde a su competencia.
2. Programar y coordinar, en el ámbito de su competencia, las tareas del equipo de auditoría actuante, conducir los trabajos de auditoría aplicando programas de trabajo y conformar los proyectos de informes de las áreas de su competencia.
3. Supervisar, en el ámbito de su competencia, el efectivo sustento técnico, normativo y documental de la información contenida en los proyectos de informes.
4. Garantizar, en el ámbito de su competencia, la confección de los correspondientes papeles de trabajo en cumplimiento de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental.
5. Evaluar y emitir opinión en materia patrimonial, contable y presupuestaria en el marco de sus tareas o a requerimiento del Auditor Interno Titular, analizando la economía, eficiencia y eficacia de las actividades sujetas a análisis.
6. Controlar, en el ámbito de su competencia, la debida carga de los resultados de las tareas de la UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA en los sistemas informáticos que establezca la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN (SIGEN).

IF-2021-85280317-APN-DNDO#JGM

7. Controlar, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las acciones correctivas comprometidas por las áreas competentes para regularizar las observaciones de los informes de auditoría e informar acerca del mismo.
8. Monitorear, en el ámbito de su competencia, el desempeño técnico-profesional del personal y generar acciones correctivas. Detectar y proponer necesidades de capacitación.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE
SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES

ACCIONES:

1. Entender en la conservación de los bienes inmuebles del Ministerio y de las instalaciones afectadas a su uso.
2. Atender la prestación de los servicios generales de mantenimiento, intendencia y seguridad de la Jurisdicción.
3. Programar y realizar el mantenimiento de todos los inmuebles del Ministerio.
4. Atender la prestación de los servicios de movilidad y mantenimiento del parque automotor de la Jurisdicción.
5. Colaborar en la elaboración del Plan Anual de Necesidades de Servicios Generales destinados a cubrir las exigencias de las distintas áreas del Ministerio.
6. Elaborar e implementar planes de evacuación edilicia de la Jurisdicción y realizar mediciones de distintos parámetros vinculados a la seguridad e higiene.
7. Realizar relevamientos integrales o parciales, de las distintas unidades de la Jurisdicción, en los aspectos de su competencia específica.

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
COORDINACIÓN DE TESORERÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

ACCIONES:

1. Confeccionar el parte diario de ingresos y egresos de valores, ya sea en efectivo, o por banco y/o garantías, como de fondos de terceros, cargos varios y otros relacionados.
2. Realizar las conciliaciones bancarias sobre los registros de extractos bancarios y libros de Tesorería de las cuentas corrientes oficiales del organismo.

IF-2021-85280317-APN-DNDO#JGM

12.3

ANEXO C**Decreto 140/2007**

ANEXO II

PROGRAMA DE USO RACIONAL Y EFICIENTE DE LA ENERGIA EN EDIFICIOS

PUBLICOS

ACCIONES A DESARROLLAR

1. EN EL CORTO PLAZO

En el marco del Artículo 4º del presente Decreto, implementar las siguientes medidas dentro de los TREINTA (30) días siguientes a la publicación del mismo:

1.1 Establecer la regulación de la temperatura de refrigeración de los equipos de aire acondicionado en VEINTICUATRO GRADOS CENTIGRADOS (24°C), en todos los edificios de la Administración Pública Nacional y adoptar en cada caso las medidas necesarias para evitar pérdidas de energía por intercambio de calor con el exterior.

1.2 Proceder al apagado de las luces ornamentales a la CERO (0:00) hora, en todos los edificios de la Administración Pública Nacional.

1.3 Finalizar las actividades de la Administración Pública Nacional a las DIECIOCHO (18:00) horas, con las excepciones previstas en el Artículo 6º del Decreto N° 2476 del 26 de noviembre de 1990, apagando las luces, el aire acondicionado y el stand by (modo espera) de los equipos de computación, y para realizar la limpieza de los edificios con luz natural.

1.4 Establecer un programa de mejora de la eficiencia energética de los sistemas de iluminación de los edificios de la Administración Pública Nacional, a ejecutar dentro de los siguientes DOCE (12) meses de publicado el presente Decreto.

1.5 Capacitar al personal de la ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL en buenas prácticas de uso eficiente de la energía.

2 EN EL MEDIANO PLAZO Y LARGO PLAZO

En el marco del Artículo 4º del presente Decreto, implementar el Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía (PROUREE) en Edificios Públicos, dentro de los NOVENTA (90) días de publicado el presente Decreto, considerando los siguientes lineamientos:

2.1 Cada Organismo de la ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL será responsable del cumplimiento e implementación del Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía (PROUREE) en Edificios Públicos en su jurisdicción.

- 2.2 Crear en cada Organismo las figuras del Administrador Energético y la de Ayudantes del Administrador Energético.
- 2.3 Incluir en los sistemas de compras del Estado Nacional criterios de eficiencia energética para la adquisición de bienes y servicios.
- 2.4 Todos los Organismos dependientes de la ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL proveerán la información necesaria para el desarrollo del Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía (PROUREE) en Edificios Públicos.
- 2.5 A los efectos de unificar la información se confeccionará un inventario detallado y actualizado de todas las instalaciones de energía eléctrica, gas, equipos de acondicionamiento de aire, sanitarios y agua potable de todos los Edificios Públicos dependientes de la ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL.
- 2.6 La SECRETARIA DE ENERGIA dependiente del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, asesorará la actividad de los Administradores Energéticos en todos los temas técnicos que considere necesario.
- 2.7 El Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía (PROUREE) en Edificios Públicos no debe comprometer el normal desarrollo de las actividades que se realizan en los edificios.