

# MEMORIA DE GESTIÓN 2015-2019



TRENES ARGENTINOS  
INFRAESTRUCTURA



## CONTENIDOS

› CARTA DEL PRESIDENTE	3
› RESÚMEN EJECUTIVO	4
› INTRODUCCIÓN	20
› GERENCIAS	
› Gerencia de Planeamiento Estratégico y Explotación de Activos	28
› Gerencia de Ingeniería	66
› Gerencia de Construcciones	95
› Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia	134
› Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales	184
› Gerencia de Seguridad Patrimonial y Servicios Generales	200
› Unidad de Auditoría Interna	204
› Gerencia de Abastecimiento y Logística	216
› Gerencia de Control de Proyectos	276
› Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales	326
› Gerencia de Administración y Finanzas	342
› Gerencia de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad	356
› Gerencia de Tecnología, Innovación y Procesos	364

Estimados colegas:

Durante los últimos cuatro años hemos sido protagonistas de una transformación histórica en el ferrocarril. Nunca como hasta ahora se habían encarado inversiones tan importantes en proyectos para recuperar nuestros trenes, tanto de cargas como de pasajeros. Logramos hitos muy ambiciosos y generamos cambios que trascenderán a nuestra generación.

Durante todo este tiempo nos convertimos en motor del plan de recuperación de la infraestructura ferroviaria, al mismo tiempo que se reorganizaba el equipo para estar a la altura del desafío que comenzábamos a enfrentar. Encaramos un proceso de modernización sin precedentes, incorporando las mejores prácticas de gobierno corporativo y un sistema de gestión transparente y competitivo eliminando burocracia. Establecimos nuestra misión, fundada en objetivos claros y valores compartidos, que fuimos transmitiendo entre todos los empleados y grupos de interés. Aseguramos mayor competitividad en las licitaciones, controlamos la calidad de las obras, capacitamos a nuestros empleados y contratistas, cuidamos el medioambiente y nos ocupamos de la seguridad de los trabajadores.

Los impactos directos obtenidos a partir de todo el trabajo realizado son contundentes. La capacidad instalada para tender nuevas vías de las empresas constructoras en el país, que pasó de 175 a aproximadamente 600km/año durante nuestra gestión, hasta el costo del km de vía renovada que bajó un 20% en el mismo lapso de cuatro años, son solo dos ejemplos claros de esta transformación. El esfuerzo realizado se refleja también en la intervención de 1096 km de vías en el ferrocarril de cargas y 522 km en el de pasajeros; la renovación de 69 estaciones y otras 14 en ejecución y 3 más en proceso licitatorio. Recuperamos 54 puentes y seguimos trabajando en otros 15. Hicimos grandes obras de electrificación, destacando por ejemplo la finalización de un trabajo que se venía postergando por años, como el ramal Claypole-Bosques. Repotenciamos el Mitre y el Sarmiento, donde intervenimos 302 km, construimos 8 SER, 11 nuevos bancos de tracción, 1 sistema de tele supervisión, 11 tableros y 1 nueva cámara de media tensión. En materia de señalamiento, instalamos 65 barreras automáticas, adecuamos el señalamiento de las líneas del AMBA para instalar el ATS, donde

ya llevamos un 62% de avance de obra de vías y un 30% en material rodante, con un plan para finalizar en diciembre de 2020. Y por supuesto hicimos mucho más.

Debo decir que en este tiempo entregué todo lo que tenía para dar, que esta puesta en valor de la industria ferroviaria me enorgullece y que está acompañada de una formidable experiencia personal. He tenido trabajos muy valiosos en mi pasado profesional, pero en ninguno de ellos pude vivir y apreciar tan de cerca el impacto de nuestra labor sobre la vida de la gente, tanto de lo que hacemos muy bien como de los errores que podemos cometer. La función pública es única e incomparable con cualquier otro trabajo en el sector privado. Vale la pena ejercerla con responsabilidad.

Quiero agradecerles por todo el apoyo recibido, el trabajo y el profesionalismo con el que desempeñaron sus tareas durante este tiempo, porque ustedes son los verdaderos artífices de lo realizado. Quedan desafiantes objetivos por cumplir y confío plenamente en la capacidad de cada uno de ustedes para alcanzarlos. Sin dudas estamos listos para ir por más logros. Argentina debe seguir avanzando en la transformación ferroviaria sin volver atrás.

Les deseo mis mejores augurios de paz y felicidad en estas fiestas y que todos sus sueños se hagan realidad.

Con afecto,



 **Guillermo Fiad**  
Presidente  
Trenes Argentinos Infraestructura

# RESUMEN EJECUTIVO

## Memoria de Gestión 2015 - 2019

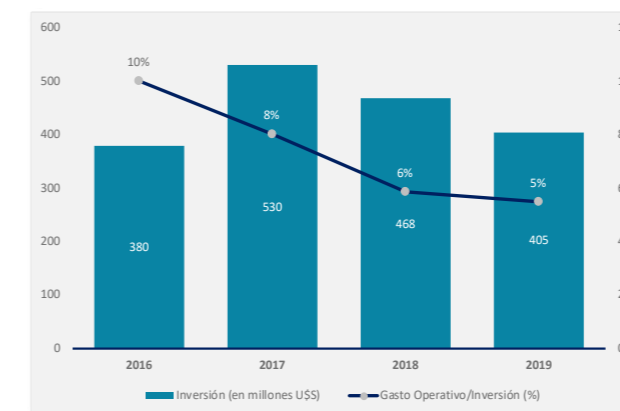


El siguiente resumen se propone dar a conocer a todos nuestros grupos de interés los resultados más significativos de la gestión de ADIFSE entre diciembre de 2015 y diciembre de 2019 para luego, en sucesivos capítulos profundizar acerca de cada iniciativa, cada gerencia y cada proceso de trabajo. Aquí podremos encontrar las principales figuras económico-financieras, la composición de los recursos humanos de la empresa, las iniciativas implementadas orientadas a incrementar la transparencia en nuestra organización, las obras realizadas, los proyectos ejecutados como casos de éxito y los que siguen en cartera para ejecutar en próximos períodos.

La naturaleza de nuestra actividad principal nos convierte en una empresa inversora de

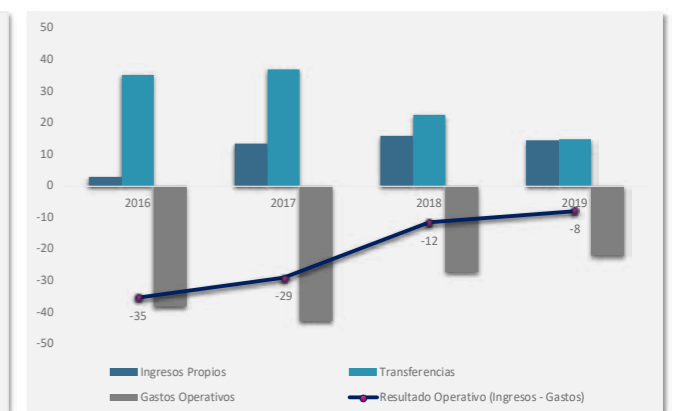
capital cuyos gastos corrientes son cubiertos primordialmente por aportes del Tesoro Nacional. A partir del ambicioso plan de inversiones para recuperar los ferrocarriles liderado por el Ministerio de Transporte de la Nación, ADIF fue incrementando de manera sostenida esa inversión, al mismo tiempo que desarrollaba distintas actividades colaterales para incrementar también sus ingresos y hacer un uso adecuado de los gastos corrientes. Así, mientras que hacia fines de 2015 el gasto corriente era del 10% sobre la inversión de capital, el mismo disminuyó a un 5% en 2019, cifra adecuada para una empresa dedicada a la construcción en distintos sectores. Con ello, el resultado operativo mejoró en más del 75%, pasando de -35 Musd a -8 Musd en el mismo período.

**INVERSIÓN DE CAPITAL Y GASTOS OPERATIVOS**



Expresado en millones de U\$S/año

**RESULTADO OPERATIVO**

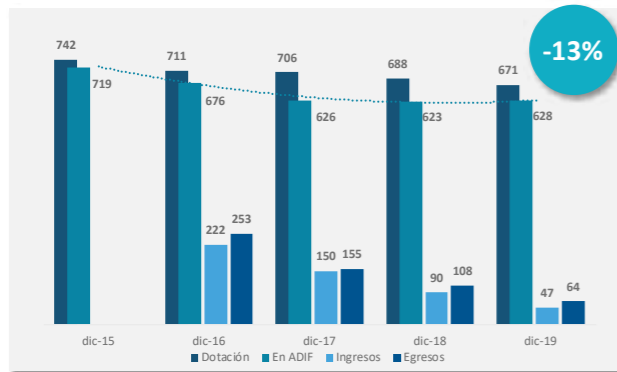


Expresado en millones de U\$S/año

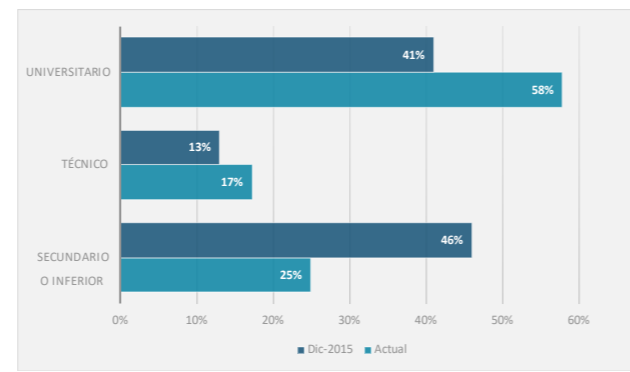
En cuanto a la organización, en 2016 se inició un proceso de reestructuración con el objetivo de encarar el desafiante plan de obras a implementar en los años sucesivos, buscando una estructura organizativa

con responsabilidades más claras. En términos absolutos, la empresa disminuyó un 13% la cantidad de empleados y simultáneamente se incrementó el nivel de personal universitario y técnico.

**EVOLUCIÓN DOTACIÓN 2015 - 2019**



**NIVEL ACADÉMICO DE LOS EMPLEADOS**



ADIF ha trabajado también fuertemente en la implementación de las mejores prácticas internacionales en relación con el gobierno de empresas de participación estatal mayoritaria, lo que constituye el marco de referencia para su organización, funcionamiento, y el proceso de toma de decisiones.

Además, se han desarrollado e implementado soluciones informáticas como el Sistema Integral de Seguimientos de Obra (SISO), el Registro Nacional de material rodante y el Sistema de Geo Referenciación de la red ferroviaria Nacional.

Estas mejores prácticas han sido acompañadas por un proceso de definición y generación de procesos digitales, buscando la mayor eficacia posible para su gestión.

Respecto a los procesos licitatorios, se han tomado numerosas medidas para hacerlos de forma más transparente y eficaz. Las principales fueron: la posibilidad de participar gratuitamente de los procesos (costo 0 para retirar pliegos); la transmisión en vivo de las aperturas vía streaming; establecer un tarifario único y público para los permisos de paso y la realización de las subastas públicas y vía internet de los materiales de rezago, entre otras.

En función de estos lineamientos se ha ido definiendo un marco de gobernanza regido por un código de buen gobierno, originalmente llamado código de gobierno corporativo, desde 2016. Este marco se ha complementado además con la generación de los siguientes instrumentos:

Algunos resultados de todas estas medidas las podemos observar en ejemplos concretos:

- Reportes de sostenibilidad (año 2016, 2017 y 2018)
- Código de Conducta
- Código de Conducta de terceras partes
- Comité de Integridad
- Línea Transparente
- Adherencia a la ley de Acceso a la información pública
- 9 Manuales de gestión
- 54 procesos y procedimientos de gestión

- ADIF es la 2da empresa de capital estatal dentro del ranking elaborado por la CIPPEC
- Redijimos el costo del km de vía (incluyendo materiales) de USD 1,200,000 a USD 950,000
- Digitalizamos el 99% de los trámites internos, disminuyendo la cantidad en un 36%
- Redujimos el costo del durmiente de hormigón armado que antes se importaba a un costo de USD 91 por durmiente, y ahora se compra a la industria local a un valor de USD 80

-Aumentamos la competencia: en la etapa I del proyecto Belgrano Cargas se presentaron 7 ofertas de 10 empresas locales mientras que en la etapa II del mismo proyecto se recibieron 16 ofertas de 32 empresas de 7 países

existente en el país, sus características técnicas, estado actual e imágenes correspondientes.

-Se renegoció con los depósitos y centros logísticos que tenían materiales ferroviarios permitiendo un ahorro de USD 18 millones para poder reinvertir en obras ferroviarias

En materia de seguridad se ha trabajado integralmente, generando métricas que nos permitieron conocer el estado real de la seguridad tanto en las obras que ejecuta la empresa, como en el ámbito de las oficinas donde se desarrolla la actividad de contralor. En conjunto con la generación consistente de métricas se han desarrollado planes de capacitación, inspecciones y auditorías de seguridad y ambiente.

El desarrollo de sistemas específicos de nuestra actividad nos ha permitido generar en forma controlada por nuestros propios algoritmos más de 6.800 certificados de obra, actividad que antes se realizaba con planillas Excel®. También tener en un único registro nacional toda la información del material rodante

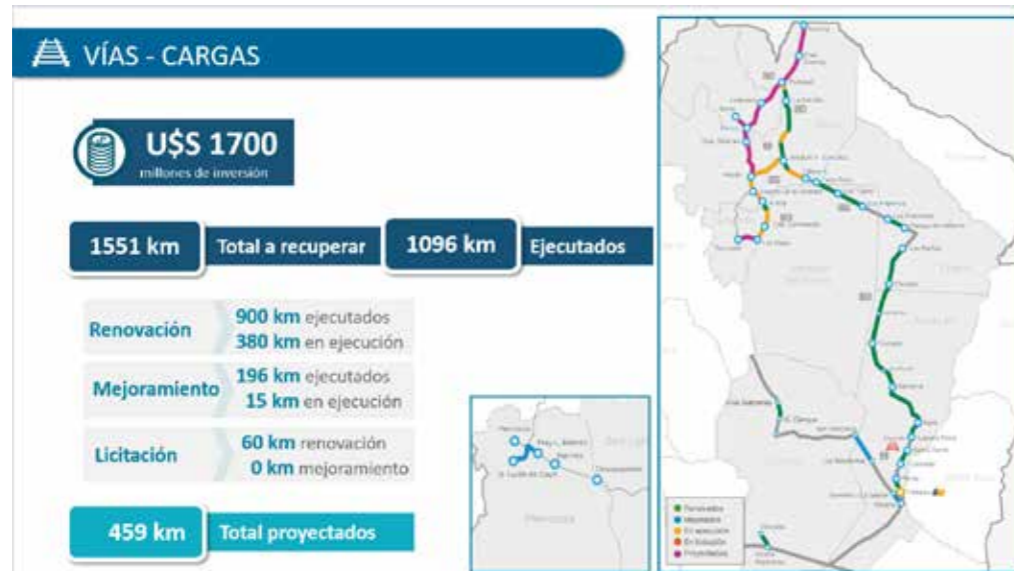
El resultado de todas estas actividades se puede ver en una reducción considerable tanto en el índice de frecuencia de accidentes, con una reducción del 58%, como en el de accidentes viales, con una baja del 19% con respecto a 2016, que es cuando se empezó a registrar este indicador.



# OBRAS

Las obras durante este período crecieron medidas tanto en frentes, como en montos ejecutados. En lo que refiere a obras de vías en el sistema de cargas, se han ejecutado casi 1.100 kilómetros, mientras que hay casi 400 más en ejecución y 60 en licitación (Circunvalar Santa Fe). En total se están invirtiendo USD 1.700 millones en todas estas obras que, mayormente

se hicieron en el ferrocarril Belgrano Cargas. En el caso de las obras de vías para trenes de pasajeros, se invirtieron USD 431 millones y se ejecutaron más de 520 kilómetros, de los cuales 342 son de renovación y 180 de mejoramiento. Esto permitió, por ejemplo, reactivar el tren a Mar del Plata y aumentar la seguridad en las distintas líneas metropolitanas.



También hemos trabajado en este tiempo para recuperar las estaciones del sistema metropolitano, además de algunas en trenes de Larga Distancia, como en San Nicolás y Rosario Norte, entre otras. En total fueron 69 estaciones

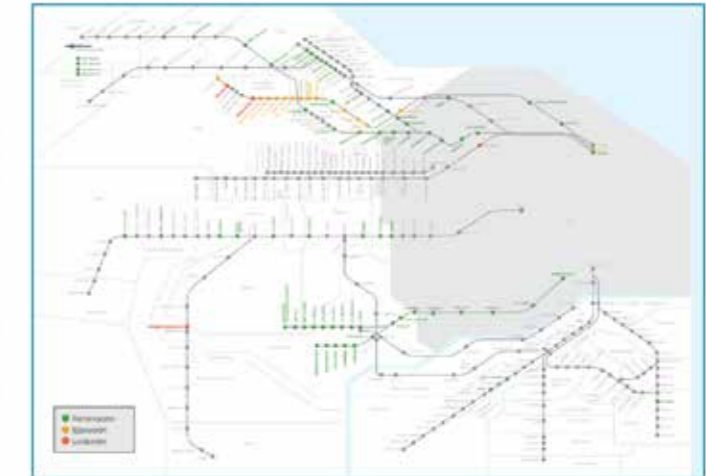
finalizadas, mientras que otras 14 quedan en ejecución, mayormente localizadas en la línea Belgrano Norte, donde se están elevando los andenes y otras 3 en proceso licitatorio. En total se están invirtiendo USD 333 millones.

## ESTACIONES

**U\$S 333**  
millones de inversión

**86** Estaciones

**69** Finalizadas  
**14** En ejecución  
**3** En proceso licitatorio



Otra área de infraestructura donde se pueden observar avances decisivos es en la reparación o construcción de puentes. En total hemos trabajado en 76 puentes, de los cuales 54 ya fueron finalizados, 15 están en construcción y

7 en proceso licitatorio. Entre 2008 y 2015 se habían intervenido solamente 2. Los puentes representan conexión entre regiones y una parte central del sistema. La inversión en este caso es de USD 102 millones.

## PUENTES

**U\$S 102**  
millones de inversión

**76** Puentes

**7** Provincias  
**17** Ramales

**54** Puentes ejecutados  
**15** Puentes en ejecución  
**7** Puentes en licitación



**30** Proyectados



En cuanto a la electrificación, trabajamos en dos aristas de manera simultánea. Finalizamos la electrificación por catenaria de la línea Roca desde Claypole hasta Bosques y repotenciamos las líneas Sarmiento y Mitre. En total se tendieron

302 kilómetros de nueva electrificación con obras importantes en renovación de cables con más de 80 años de antigüedad promedio, nuevas subestaciones y recambio de 55 kilómetros de tercer riel. Se invirtieron en estas obras USD 199 millones



La infraestructura de señalamiento, por su lado, representa un aspecto clave para el correcto y seguro funcionamiento de nuestros trenes. En ese sentido, se encaró uno de los proyectos más importantes en materia de seguridad ferroviaria de los últimos 30 años: la puesta en marcha del sistema de frenado automático de trenes ATS. Al cierre de esta gestión, el sistema se encuentra

implementado en toda la red eléctrica de la Línea Roca y se irán incorporando el resto de las líneas de manera paulatina hasta fines de 2020. Al momento, el avance del proyecto es el siguiente. También se finalizaron las obras en 65 barreras automáticas nuevas en distintas líneas y se adecuaron señales de mecánicas a eléctricas para que sean compatibles con el sistema ATS



### ¿Cuándo se activa?

- Si el tren circula más rápido de lo permitido.
- Si el tren no se detiene cuando debe.

### ¿Cómo funciona?

Si el tren no respetara la señal de "pare" o la velocidad permitida, la bobina de vía emite una alerta y el sistema de frenado automático se activa para que la formación se detenga. El indicador de frenado en la cabina le marca al conductor cuando no respeta las señales.



## PROYECTOS DESTACADOS CASOS DE ÉXITO

### Taller Mechita. Ferrobaires

ADIF gestionó la transferencia al Estado Nacional de los 730 km de vías, 858 unidades de material rodante y más de 400 inmuebles y talleres concesionados a FERROBAIRES (Provincia de Buenos Aires), cuya operación estaba suspendida. Se le asignó a SOFSE la infraestructura, material rodante e inmuebles necesarios para reactivar los servicios a Mar del Plata, Junín y Bahía Blanca. El resto de la infraestructura quedó bajo la administración de ADIF que se fijó como uno de sus principales objetivos rehabilitar y reincorporar al sistema ferroviario la infraestructura y activos sin operación bajo su administración. Entre estos activos se encontraba el histórico taller de Mechita.

ADIF exploró diversas alternativas para la reactivación del taller con los operadores de carga y otros potenciales inversores privados, pero finalmente la empresa de origen ruso Transmaholding (TMH) decidió hacerse cargo de las obras de rehabilitación y de la operación del taller a través de un Permiso Precario de Uso (PPU) por 36 meses, con una inversión comprometida de US\$ 3 millones y la presentación de un proyecto para la construcción de una nueva planta para la fabricación y reparación integral de material rodante de acuerdo al régimen de Iniciativa de Terceros de ADIF.

La reactivación de Mechita es una realidad, TMH ha realizado las obras comprometidas y ha reactivado el taller de acuerdo con los términos del PPU.



TMH desarrolló el proyecto para la construcción y operación de una nueva planta industrial contigua al taller existente, con una inversión comprometida de US\$ 70 millones, a cambio de una concesión por 30 años. Este proyecto fue licitado públicamente de acuerdo con el

régimen de Iniciativa de Terceros de ADIF y TMH resultó adjudicatario. TMH está desarrollando la ingeniería para la construcción de la nueva planta cuyo inicio de construcción se estima durante el 2020.



### Chatarra ferroviaria

Durante décadas el material ferroviario fuera de servicio se fue acumulando en predios ferroviarios a lo largo de todo el país. La custodia de estos materiales y la ocupación de los terrenos con chatarra no solo ocasiona costos, sino que también obstruye la operación de playas y predios ferroviarios y provoca múltiples problemas ambientales. Históricamente la disposición de la chatarra implicaba procesos largos, engorrosos y poco transparentes, con bajos precios pocos compradores y volúmenes muy bajos.

Para revertir esta situación ADIF rediseñó el proceso de disposición de chatarra e implementó un sistema de subastas electrónicas públicas que hizo posible a través de la realización de más de 20 subastas y una licitación pública, la venta de 115 mil toneladas de chatarra, generando ingresos por más de US\$ 16 millones. Estos procesos incluyeron materiales almacenados en más de 170 predios y posibilitaron la liberación total de 76 predios en 12 provincias.



### Vossloh

ADIF había constituido un Consorcio con la empresa alemana VOSSLOH para la fabricación y montaje de Aparatos de Vía (ADV) en instalaciones de ADIF en la ciudad de La Plata. Al inicio de esta gestión el Consorcio estaba sin operación. La puesta en marcha del consorcio requirió el reacondicionamiento de 10.000 m<sup>2</sup> de las naves y la instalación de nueva maquinaria. El Consorcio comenzó su operación en agosto de 2016, fabricó más de 80 ADV y generó ventas por US\$ 6,5 millones.

En diciembre de 2017 ADIF vendió su participación a VOSSLOH, recuperando la totalidad de la inversión realizada por un pago único de US\$ 1,35 millones más el arriendo de las instalaciones por US\$ 250 mil por 10 años.



## PROYECTOS DESARROLLADOS Y EN CARTERA

### Belgrano Cargas

La rehabilitación de la Línea General Belgrano se realiza con un financiamiento provisto por **China Machinery Engineering Company (CMEC) / China Development BANK (CDB)**.

Este financiamiento incluye la adquisición de material rodante y equipos para las líneas operadas por Belgrano Cargas y Logística por US\$ 1235 millones y obras de rehabilitación de la línea Belgrano de trocha angosta por US\$ 1235 millones. El componente chino asciende al **53%** (equipos + comisión CMEC 3%).

Al inicio de la gestión ya se había ejecutado el monto correspondiente a la adquisición de equipamiento y obras de rehabilitación por aproximadamente US\$ 90 millones y el saldo disponible para la ejecución de obras asciende a US\$ 1.103 millones.

Durante el 2016 se realizó la reasignación de los fondos para las obras previstas entre Joaquín V. Gonzalez y el Puerto de Barranqueras a la renovación de otros tramos sobre la traza principal del Ferrocarril General Belgrano.

#### • Reestructuración del Proyecto

La ejecución de las obras de rehabilitación se diseñó en 3 etapas. Los precios de las obras resultantes de los procesos licitatorios resultaron 20 % inferiores a los calculados originalmente y por lo tanto el monto disponible era superior al necesario para la ejecución de las obras incluidas en las Etapas I, II y III del proyecto.

El alcance original del préstamo no incluyó obras para el mejoramiento de los accesos a los puertos localizados alrededor del Área Metropolitana de Rosario (AMR), ni la Circunvalación de la Ciudad de Santa Fe, ni la reconstrucción de puentes, playas formadoras y otras obras necesarias para la rehabilitación total del ramal principal del Ferrocarril Belgrano.

Junto con la Secretaría de Planificación del Ministerio de Transporte y el operador (BCyL) se decidió modificar el alcance de la obras incluidas en proyecto, que sumado a los ahorros obtenidos en las adjudicaciones liberaron US\$ 388 millones para la ejecución de obras prioritarias sobre la traza principal que no habían sido consideradas en el alcance original. ADIF acordó con CMEC la reestructuración total del proyecto para incluir estas obras. Esta reestructuración se instrumentó mediante dos adendas al contrato.

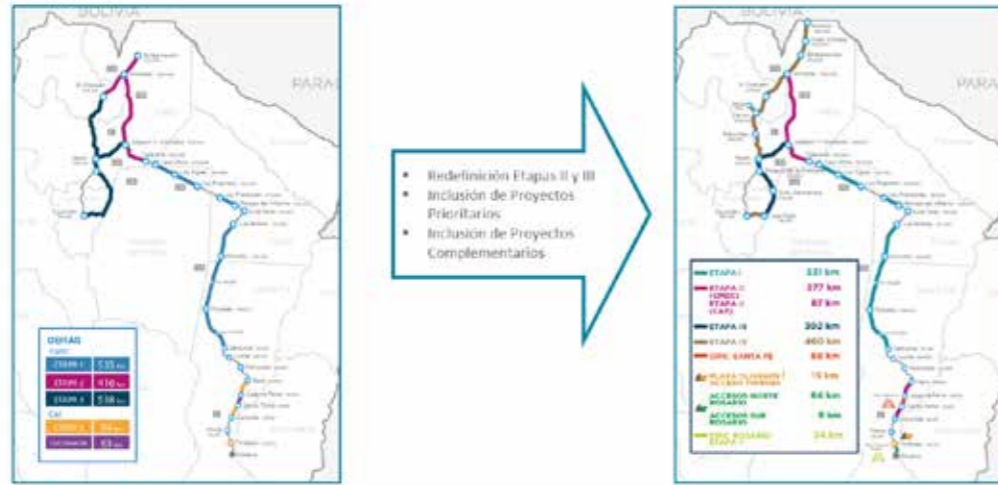
- ✓ **Adenda IV :** Incluyó las obras prioritarias no incluidas originalmente por el saldo disponible del crédito actualmente en ejecución por US\$ 388 millones
- ✓ **Adenda V:** Incluye obras y equipamiento complementario por US\$ 498 millones. La ejecución de estas obras requiere la negociación de un nuevo convenio de crédito.

El proyecto de rehabilitación del Ferrocarril General Belgrano quedó redefinido según lo detallado en los esquemas adjuntos a continuación:



### REDEFINICIÓN DE PROYECTO BELGRANO CARGAS

Repensamos un proyecto transformador para el norte argentino, trabajando en equipo y priorizando inversiones donde tienen más sentido.



#### Adenda IV

Se incorporaron obras de arte, gastos de logística para la realización de las obras, la realización de estudios y consultorías para la elaboración de estudios de Pre Inversión, y otras obras complementarias de acuerdo al siguiente cuadro:

PROYECTO Adenda IV		c/Comisión (USD MM)
Proyectos Prioritarios	Circunvalación Santa Fe (1)	97
	Rosario Norte 1 (1)	85
	Rosario Sur -1 (1)	10
	Oliveros Etapa 2 (1)	13
<b>Subtotal Proyectos Prioritarios</b>		<b>205</b>
Obras Complementarias	Obras de Arte y Alcantarillas	105
	Obra de Señalamiento IV	3
	Mejoramientos (incl. Obras de Arte)	43
	Galpones	3
	Campamentos de Cuadrillas IV	1,1
	Playas Formadoras IV	16
Servicios	Proy.Ejec./Fisc IV	8
	Transporte Materiales	4
<b>Subtotal Otros</b>		<b>183</b>
<b>TOTAL PROYECTO Adenda IV</b>		<b>388</b>

El contrato comercial ente CMEC y el Ministerio de Transporte para modificar el alcance de las obras incluidas en el Convenio de Crédito Comprador Vigente se firmó el 19 de julio de 2019. El Ministerio de Transporte envió al Ministerio de Hacienda todas las actuaciones con el objeto de informar al CDB del cambio de alcances y de la extensión del período de disponibilidad del crédito con el objeto de poder realizar las obras incluidas en el préstamo.

El Ministerio de Hacienda envió las solicitudes correspondientes al CDB y se espera la conformidad del banco a lo solicitado. Una vez recibida la conformidad el Poder Ejecutivo deberá ratificar todo lo actuado por Decreto.

#### Adenda V

La Adenda V incluye todas las obras complementarias para la rehabilitación total del ramal principal del Ferrocarril General Belgrano y la adquisición de equipamiento y material tractivo complementario para las líneas Belgrano y San Martín. El porcentaje de bienes de origen chino asciende a 33%.

El Monto de obras y equipos incluidos en esta Adenda V asciende a US\$ 498 millones de acuerdo con lo detallado en el siguiente cuadro:

PROYECTO Adenda V		c/Comisión (USD MM)
Obras Complementarias	Obra de Señalamiento V	15
	Circunvalación Rosario Etapa 2	134
	Mejoramientos V	157
	Campamentos de Cuadrillas V	1,7
	RMG - Instalación	2,5
	Playas Formadoras V	16
Servicios	Proy.Ejec./Fisc V	7,2
Equipos	Máq. Mant./Locomotoras/Grúas	164
<b>TOTAL PROYECTO</b>		<b>498</b>

La propuesta de Adenda V fue enviada al Ministerio de Transporte. Una vez firmada esta Adenda deberá ser remitida al Ministerio de Hacienda para la negociación de un nuevo convenio de crédito.

### Rehabilitación del Ferrocarril General San Martín (CRCC/EXIMBANK)

El proyecto contempla la recuperación del corredor ferroviario de cargas Mendoza-Rufino-Rosario/Buenos Aires. Este corredor enlaza diferentes realidades productivas, Cuyo, la región agro-productiva del centro del país, y, a través de su conexión con la línea del FC Gral. Mitre, conecta con los puertos y complejos industriales en el eje Rosario-Buenos Aires.

El proyecto será financiado por el EXIMBANK de China a través de la China Railway Construction Corporation Limited (CRCC), mediante un préstamo otorgado dentro del "Convenio Marco de Cooperación en Materia Económica" y de Inversiones suscripto entre la República Argentina y la República Popular China (Ley 27.122). Este convenio faculta al gobierno argentino a adjudicar en forma directa a empresas de origen chino, siempre que el financiamiento de la parte china esté sujeta a financiamiento concesional, y la adjudicación se realice en condiciones ventajosas de calidad y precio.

Esta Ley fue reglamentada mediante el Decreto 338 /17 que establece las condiciones necesarias para considerar un financiamiento como concesional y exige que los bienes se adquieran en condiciones ventajosas de calidad y precio. Estas condiciones deben ser verificadas mediante una auditoría independiente realizada por un tercero y todo el proceso debe ser auditado por la SIGEN

En noviembre de 2018, durante la reunión del G20 se firmó la 1º Etapa de este contrato, que incluye el corredor Mendoza-Rosario pero no incluye el sistema de señalamiento. La Etapa II del proyecto ya está acordada con CRCC e incluye el sistema de señalamiento y telecomunicaciones, la mejora de los accesos Ferroviarios a la zona del AMBA y centros logísticos.

El presupuesto estimado asciende a US\$ 2.093 millones e incluye la rehabilitación y duplicación de 1265 km de vías además de la construcción de ocho playas ferroviarias tal como como se muestra en el siguiente diagrama.



Tramo	Vía nr.		Total (Km de vía)
	1º	2º	
1 Palmira - Justo Daract	Mejoramiento	-	423
2 Justo Daract - Rufino	Renovación	-	264
3 Rufino - Santa Teresa	Sin intervención	Nueva	220
4 Sta Teresa - Soldini	Renovación	-	67
5 Soldini - Rosario	Renovación	-	17
6 St.Teresa - V.Constitución	Mejoramiento	-	46
7 Zárate - Pilar	Nueva (Bitrocha)	Nueva (Bitrocha)	121
8 Pilar - Playa Alianza	Nueva (3º vía)	Nueva (4º vía)	78
9 Playa Alianza - Haedo	Renovación	Nueva	18
10 Empalme Mercedes	Nueva	-	3
11 Empalme V.Constitución	Nueva	-	3
Playas Ferroviarias	Renovación	Mejoramiento	143
<b>TOTAL (Km)</b>			<b>1.402</b>

### Norpatagónico

El desarrollo del yacimiento de hidrocarburos no convencionales de Vaca Muerta requiere de la provisión de por lo menos 4 millones de toneladas por año de arena, tubos y otros materiales. Las distancias medias por recorrer, la capacidad de la red vial existente, restricciones ambientales y urbanísticas, etc., hacen necesario la utilización de otros modos de transporte más eficientes para lograr una estructura de costos competitiva. El Tren Norpatagónico unirá el Puerto de Bahía Blanca, a donde se concentrará la arena procedente de Entre Ríos vía marítima o ferroviaria con Añelo.

La ingeniería y los pliegos de licitación ya han sido elaborados. El proyecto consiste en la construcción de una playa de ferroviaria en el Puerto de Bahía Blanca, la rehabilitación de 574 Km de vías y la construcción de 90 Km de vías nuevas. La inversión estimada asciende a US\$ 780 millones, multiplicará por 6 la carga transportada y permitirá un ahorro de aproximadamente 50% en los costos logísticos. Los ahorros en los costos logísticos obtenidos permiten una operación rentable con tarifas competitivas, por lo tanto hacen posible la financiación del proyecto a través de un contrato de Participación Público Privada (PPP).

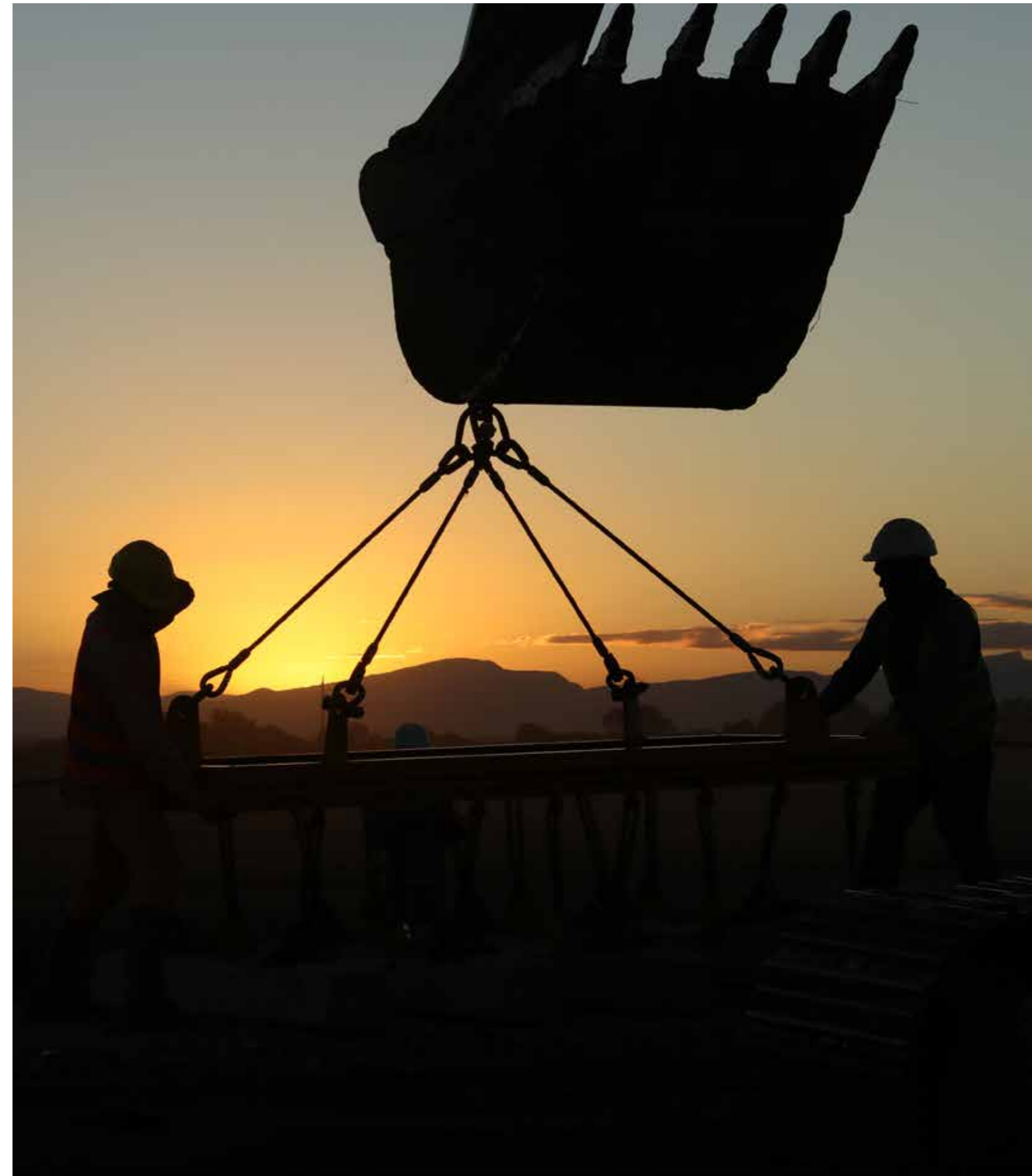


### Rehabilitación Ramal M Belgrano Sur

La rehabilitación del Ramal M de la Línea Belgrano Sur permitirá disminuir los tiempos de viaje e incrementar las frecuencias del servicio en una de las zonas más postergadas del conurbano. El proyecto consiste en la construcción de un nuevo viaducto elevado entre las estaciones Tapias y Aldo Bonzi que eliminará el actual cruce a nivel con la Línea General Roca, la renovación de vía entre A.

Bonzi y Libertad, la renovación y duplicación de vías entre Libertad y Marinos del Crucero General Belgrano y la renovación integral del sistema de señalamiento.

La inversión estimada es de US\$ 172 millones. El 75% del proyecto cuenta con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (ex - CAF) y de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), el 25% restante será provisto por el Estado Nacional.





## INTRODUCCIÓN

Si bien el inicio de sus operaciones se remonta al año 2008, a fines de 2015 ADIF aún no contaba con una clara definición de sus objetivos, de sus principales lineamientos de gestión, así como tampoco de las normas que regían el modo de tomar las decisiones ni la conducta de sus colaboradores.

Ello motivó que una de las primeras acciones encaradas por el Directorio de ADIF fuera la de

implementar herramientas esenciales para la gestión, tales como: definir la misión & visión de la organización, brindar un marco de referencia para el funcionamiento y la toma de decisiones e implementar un código de conducta que, además de establecer los principios éticos que formen la base de las relaciones entre ADIF, sus colaboradores y toda su cadena de valor, brindara medios para su correcta administración.

## MISIÓN, VISIÓN & VALORES

ADIF es la compañía del Estado Argentino responsable por la construcción y el desarrollo de la infraestructura ferroviaria del país, trabajando con transparencia, profesionalismo, eficiencia y calidad.

ADIF tiene la visión de ser la empresa líder en el desarrollo sostenible de la infraestructura ferroviaria argentina, reconocida por la integridad de sus colaboradores, por la calidad y eficiencia en la ejecución de sus obras y servicios, por su compromiso con las Comunidades y el medio ambiente, como así

también por el cuidado de la salud, seguridad y capacitación de sus empleados y contratistas. ADIF está comprometida con los valores establecidos en el Código de Conducta y con los procedimientos y políticas establecidas en el Código de Buen Gobierno. Los valores que rigen a la esta Sociedad son:

- Integridad y transparencia
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo y búsqueda de la excelencia
- Responsabilidad y autonomía
- Compromiso

## CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Si bien el inicio de sus operaciones se remonta al año 2008, a fines de 2015 ADIF aún no contaba con una clara definición de sus objetivos, de sus principales lineamientos de gestión, así como tampoco de las normas que regían el modo de tomar las decisiones ni la conducta de sus colaboradores.

Ello motivó que una de las primeras acciones encaradas por el Directorio de ADIF fuera la de implementar herramientas esenciales para la gestión, tales como: definir la misión & visión de la organización, brindar un marco de referencia para el funcionamiento y la toma de decisiones e implementar un código de conducta que, además de establecer los principios éticos que formen la base de las relaciones entre ADIF, sus colaboradores y toda su cadena de valor, brindara medios para su correcta administración.

## SITUACIÓN DE PARTIDA, DICIEMBRE 2015

Tal como se desprende del organigrama que se adjunta como anexo, el modo en que ADIF estaba organizado a fines de 2015 evidenciaba una limitada capacidad de acción para hacer frente a uno de los planes de desarrollo del sistema ferroviario más ambicioso del que se tenga memoria.

Y además de las limitadas capacidades técnicas específicas para ejecutar obras ferroviarias, las áreas de soporte carecían de una organización que asegurara los niveles de control interno esperables en las organizaciones modernas, máxime cuando se trata de empresas de propiedad estatal que gestionan fondos públicos.

Ello, como resulta evidente, requería de urgentes acciones que ampliaran la capacidad operativa de ejecución de obras.

## DESAFÍOS PARA ALINEARSE CON LA MISIÓN, VISIÓN & VALORES

Las obras ferroviarias cuyo gerenciamiento llevamos adelante responden a una planificación a largo plazo realizada de acuerdo con las necesidades ferroviarias de pasajeros y cargas, definidas por la Secretaría de Planificación del Transporte y la Subsecretaría de Transporte Ferroviario ambas dependientes del Ministerio de Transporte, en coordinación con las operadoras ferroviarias.

En tanto la coordinación con el Ministerio de Transporte de la Nación resulta fundamental para ejecutar obras alineadas al plan nacional de transporte, era necesaria la creación de una unidad gestional específica cuyos objetivos principales fueran identificar las prioridades del sistema ferroviario y conocer la disponibilidad de recursos, lo que permitiría establecer objetivos a mediano y largo plazo para desarrollar y gestionar el Plan Estratégico de ADIF. Con ese objetivo se organizó la Gerencia de Planeamiento Estratégico y Explotación de Activos.

De acuerdo con el Plan estratégico definido, se debe realizar la ingeniería de las obras que se van a ejecutar y no había una unidad gestional que aglutinara el expertise y el nivel necesario para el desarrollo de sus funciones. Por ello, se reorganiza el personal bajo una Gerencia de Ingeniería que además de participar activamente en la elaboración de los pliegos para licitación, releva los sitios de trabajo para confeccionar un anteproyecto que se presenta a las demás áreas intervinientes a fin de preparar un proyecto para licitar.

En cuanto al manejo del proceso de Abastecimiento, a fines de 2015 dependía íntegramente de la Gerencia de Administración. Ello demandaba contar con una unidad con competencias específicas que actúe como control por oposición, e incrementar la capacidad operativa de la Sociedad, por lo que se reorganiza el personal y se amplían y refuerzan

los roles bajo la Gerencia de Abastecimiento y Logística. Esta Gerencia fue el área a través de la cual se crearon e implementaron un variado número de iniciativas con el objetivo de otorgar transparencia al proceso licitatorio, tales como reuniones informativas previo a la oferta, publicación y difusión, registro de proveedores en la página institucional, gratuidad de los pliegos para incentivar la competencia, publicación de las licitaciones en la página web, implementación del portal de proveedores, emisión de políticas y procedimientos de compra, etc, con importante agregado de Valor derivado de la mayor competencia y transparencia de los procesos de compulsa de precios.

En cuanto a ejecución de las obras, la Sociedad no contaba con una visión por proyecto, sino que estaba segmentada la gestión por especialidad, lo que implica una limitación de la capacidad de conseguir resultados dada la naturaleza multi especialidad de la gran mayoría de los proyectos. Es por ello que se reorganiza la anterior Gerencia de Desarrollo de Infraestructura en una nueva organización, la Gerencia de Construcciones que desarrolla un modelo de gestión por Proyecto bajo metodología PMI de primer nivel mundial, impactando positivamente en la generación de Valor Societario al mejorar significativamente los indicadores de ejecución de Proyectos y ampliando la capacidad de ejecución.

Una de las claves de éxito de la gestión de proyectos es la medición y control sistemático de sus principales indicadores de ejecución y la Sociedad no tenía una organización focalizada en esta tarea ni contaba con indicadores de gestión de proyectos, por lo que se reasigna personal de otras áreas y organiza una Gerencia de Control de Proyectos que desarrolla esta actividad definiendo sistemas informáticos y métricas que permiten de una manera eficiente controlar el avance y tomar decisiones en forma

temprana e independiente del ejecutor mismo de las tareas es decir, actuando como control cruzado del área operativa.

Asimismo, esta Gerencia consolida en su estructura la Administración de los Contratos, homogeneizando las prácticas e indicadores. Con la implementación y la incorporación de metodologías nos fortalecemos para afrontar diversas variaciones contractuales dandopor hecho que con estas herramientas logramos desarrollar mejores prácticas para superar contingencias y avanzar a prácticas más productivas.

El compromiso de desarrollo sostenible incluido en nuestra Misión & Visión requiere de un adecuado análisis y tratamiento de la evaluación de los impactos ambientales y sociales de la obra; se analizan y adecuan los programas que deben proponer los oferentes, en particular el tratamiento vinculado a la conservación del medio ambiente, impacto social, la seguridad y todo aquello que pueda afectar al servicio ferroviario, a los vecinos y transeúntes de la zona de obras, en concordancia con las normas legales y contractuales vigentes, así como con las medidas mitigadoras especificadas en los estudios de impacto ambiental y programa de salud y seguridad que hayan sido incluidos en los pliegos licitatorios. A fin de darle la jerarquía y autarquía necesaria a esta temática, se reasigna el personal del área de Seguridad y Medio Ambiente dependiente del área de investigación y desarrollo del transporte bajo la Gerencia de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad, que desarrolla sus actividades con anticipación, desde la concepción misma de un Proyecto hasta la recepción definitiva del mismo. Esta Gerencia, ha generado los mecanismos de medición y control que permiten a ADIF trabajar bajo la mejora continua de sus procesos, logrando mejoras significativas en los principales indicadores.

La gestión de los Recursos Humanos era llevada a cabo por un área dependiente de la Gerencia de Administración y se focalizaba exclusivamente en la administración de personal y liquidación de sueldos, omitiendo otras funciones claves incluidas en una gestión integral e independiente de acuerdo con las mejores prácticas empresariales. Es por ello que se profesionaliza, jerarquiza, reagrupa y completa el alcance de esta gestión bajo la Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, que reúne las funciones que estaban dispersas en otras áreas y complementa con aquellas aristas fundamentales para un tratamiento ecuánime y profesional de los recursos humanos de la empresa. Esta decisión permitió realizar un ambicioso plan de profesionalización, jerarquización y capacitación del personal para esta nueva etapa.

Una gestión moderna y transparente requiere de la utilización de políticas, procesos y aplicaciones informáticas que sustenten la operación de todo el personal en aras de lograr los objetivos de la Sociedad. La generación de aplicaciones informáticas se llevaba adelante como un área de segundo nivel, y estaba repartida en diferentes gerencias, sin la jerarquía ni alcance necesario para dotar a la organización de las herramientas tecnológicas que requerían. Por otra parte, no se contaba con un área específica para el armado de los instrumentos de gobernanza internos. Por lo tanto, cada gerencia trabajaba con su propia metodología y con sus propios repositorios de información. Al crearse la Gerencia de Tecnología, Innovación y Procesos se pudo iniciar la transformación digital de la empresa, utilizando y desarrollando sistemas informáticos sustentados en procesos que dejan trazabilidad en cada operación realizada.

Esto ha mejorado significativamente la disponibilidad de herramientas de trabajo

informáticas, la medición de los tiempos de procesos y la estandarización de tareas. A su vez, toda la infraestructura informática y de comunicaciones ha sido renovada, para poder hacer frente al crecimiento en el volumen de información que se administra y reforzada la seguridad y disponibilidad de los activos de información de la empresa mediante la creación del área de seguridad de la información.

A fines de 2015, ADIF contaba en su nómina con aproximadamente 45 colaboradores con formación de abogados. No solo la asesoría legal sino otras áreas de ADIF (operaciones, administración, auditoría, gabinete, etc.) contaban con su propio equipo de abogados, lo que en la práctica se traducía en una superposición de funciones, la falta de unicidad en criterios jurídicos, discusiones estériles y en definitiva un sinnúmero de ineficiencias que generaban importantes costos implícitos difíciles de cuantificar. Ello motivó la reorganización de los recursos en la Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia, que bajo el formato de los departamentos legales internos de compañías de primer nivel y combinando en una única gerencia las funciones que desempeñaban por una parte la entonces denominada "Asesoría Jurídica" y por otra parte el denominado "Gabinete de Asesores de Presidencia", concentra la actividad propia de los abogados de la Sociedad, dividiendo a los profesionales según las especialidades requeridas.

Siendo ADIF una empresa de gestión estatal, que debe responder ante la ciudadanía a través de sus órganos de control y dirección de los tres poderes nacionales así como el resto de los estamentos políticos y de la Sociedad y que opera en el espacio público con la consiguiente exposición asociada, la tarea de comunicar y de relacionamiento adquiere especial relevancia en nuestra empresa, por lo que se agrupan las funciones en la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales. El objetivo fue

centralizar las tareas de comunicación con los distintos grupos de interés con una mirada general que de soporte y consejo a todas las áreas de ADIF SE para lograr sus propios cometidos.

La sociedad tenía varias funciones dentro del Área de Administración y Finanzas que excedían el rol principal de la misma, por ello se reorganizó en cuatro pilares fundamentales para su organización, control por oposición y eficiencia, focalizando sus recursos en la administración, finanzas, presupuesto e impuestos, bajo la Gerencia de Administración y Finanzas.

Las áreas dedicadas a proveer servicios, administración y custodia de los bienes muebles e inmuebles de la Sociedad, mesa de entradas y digitalización de documentos, etc., estaban dispersas en unidades gestionales distintas. Con el objeto de incorporar en estas áreas la visión de servicio al cliente interno, de dotarlas de procesos y métricas de gestión, y procesos de control de las actividades del personal propio y de terceros contratados, las áreas se integraron en la Gerencia de Seguridad Patrimonial y Servicios Generales.

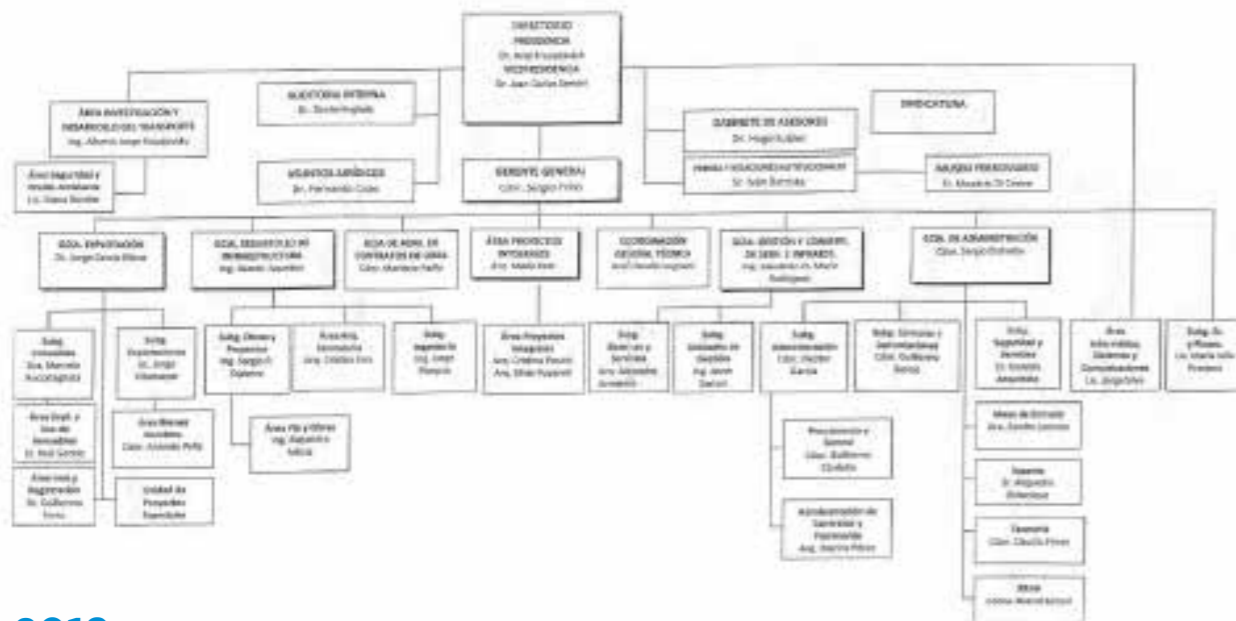
Las buenas prácticas empresarias requieren la acción de una unidad independiente que pueda auditar la gestión de la empresa, no solo en sus aspectos contables, sino también en sus aspectos operativos en cuando al cumplimiento de los procesos. Es así que la Unidad de Auditoría Interna incorporó a su alcance original, la auditoría de procesos.

Por último, la gestión de una empresa de esta envergadura requiere la coordinación de múltiples Gerencias y variables, así como la necesidad de contar con diversos puntos de vista. En el 2015, estas funciones se cubrían con un Gabinete de Asesores y una Gerencia General, que esta gestión consolidó en una unidad de Coordinación General.

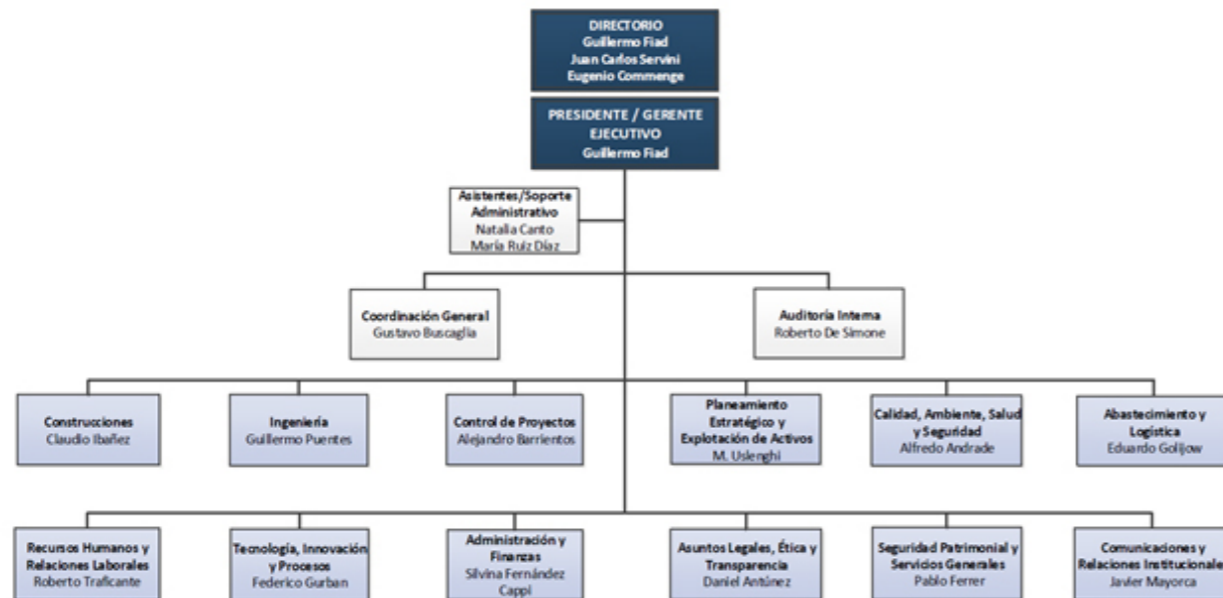
# EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el objeto de ilustrar la evolución de la estructura de la organización durante el periodo de gestión se adjuntan los organigramas del año 2015 y el organigrama actual de la empresa.

## 2015



## 2019



# GERENCIA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y ADMINSTRACIÓN DE ACTIVOS FERROVIARIOS

Memoria de Gestión 2015 - 2019



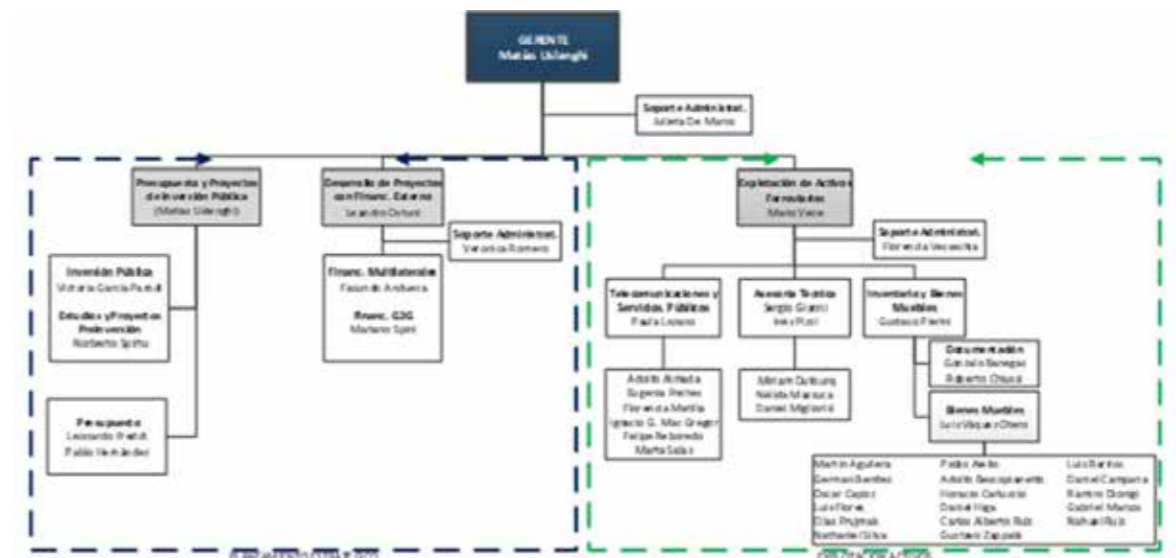
## MISION, VISION Y ORGANIZACIÓN

La Gerencia de Planeamiento Estratégico y Explotación de Activos se creó con el objeto de dotar a ADIF de una estructura específica para gestionar los procesos de asignación, gestión y desarrollo de los recursos económicos y físicos que dispone la empresa .

La Gerencia asigna y gestiona los fondos disponibles para la ejecución del Plan de Inversiones, gestiona las fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos con la participación de organismos multilaterales de crédito u otras instituciones financieras públicas y/o privadas, y es responsable de la administración de los activos no afectados directamente a la operación ferroviaria de cargas ni relacionados con experiencia del pasajero en las redes urbanas y suburbanas de pasajeros.

A los efectos de controlar y gestionar cada una de sus responsabilidades la Gerencia cuenta con una estructura basada en 3 procesos básicos:

- Presupuesto y Proyectos de Inversión Pública: Gestiona y controla los procesos de asignación de recursos para la ejecución del Plan de Inversiones. Incluye la elaboración y gestión del presupuesto de gastos de Capital, la evaluación de proyectos con el objeto de obtener las correspondientes aprobaciones de los organismos pertinentes, el desarrollo de proyectos de consultoría para la elaboración de estudios de pre-inversión
- Desarrollo de Proyectos con Financiamiento Externo: Gestiona la relación con los organismos multilaterales de crédito y desarrolla los proyectos financiados con financiamientos provistos por instituciones financieras públicas y/o privadas.
- Explotación de Activos Ferroviarios: Gestiona el registro de los bienes ferroviarios no concesionados o afectados a la operación y desarrolla las oportunidades de negocios que surgen a partir de la utilización de estos bienes por terceros.



La Gerencia, desde el inicio de su gestión, utilizó como uno de los criterios básicos para la toma de decisiones la reutilización, reactivación y/o explotación de todos los activos a su cargo.

Con esta premisa se impulsó la realización de proyectos específicos que involucraron a diferentes procesos de cada una de las áreas.

## PRESUPUESTO Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

### PRESUPUESTO y GESTIÓN

El área de presupuesto se creó con el objeto de consolidar las necesidades de inversión del sistema ferroviario, diseñar un Plan de Acción para atenderlas en función de los recursos disponibles, satisfacer los objetivos estratégicos determinados por el Ministerio de Transporte y gestionar la asignación de recursos para la ejecución del Plan.

Desde el inicio de la gestión se trabajó en la recolección y sistematización de las necesidades de inversión para estimar el monto de los recursos necesarios, compatibilizar los plazos de ejecución con los fondos disponibles y focalizar y orientar las actividades de la compañía en la realización de los objetivos fijados.

A los efectos de asegurar el cumplimiento de su misión, la Gerencia impulsó el diseño de los 4 procesos básicos en los que se concentra la actividad del área:

- Proceso de Planeamiento de Obras: Adif junto al Ministerio de Transporte evalúan las necesidades del sistema y en función de los recursos disponibles a corto y mediano plazo establecen el Plan de Inversiones. El área habilita a la Gerencia de Ingeniería a realizar aquellos los proyectos que han sido incluidos en el plan.

- Proceso de Lanzamiento de Licitaciones: Cuando la Gerencia de Ingeniería remite toda la documentación necesaria para la preparación de los llamados a licitación, el área verifica que lo propuesto esté dentro los parámetros planificados (plazos, montos, alcances, etc.) y habilita el llamado a licitación. (pegar proceso).

- Proceso de Aprobación de Variaciones de Contrato de Obra: En este proceso se analiza la inclusión en el Plan de las economías y demasías con respecto a lo presupuestado

y eventualmente se reasignan recursos y prioridades.

- Resolución 632/18: El área gestiona la aprobación de la Secretaría de Planificación del Ministerio de todas adjudicaciones y variaciones del Plan que de acuerdo a la Resolución deben contar con la aprobación de la Secretaría de Planificación del Ministerio de Transporte.

### Perspectivas para 2020

A los efectos de analizar en forma integral la ejecución del Plan de Inversiones se está trabajando para integrar la información de planificación existente con el Sistema de Seguimiento de Obras (SISO). La información necesaria para la gestión y análisis del Plan de inversiones se registra en una base de datos que permite realizar análisis y proyecciones en múltiples dimensiones (económica, geográfica, por objetivos, fuente de financiamiento etc.). ADIF ha adquirido recientemente licencias del sistema Open Track para el análisis de modelos operativos ferroviarios. El área participará se capacitará en el uso de esta herramienta con el objeto de mejorar de evaluar distintos escenarios, con el fin de priorizar los Proyectos y determinar si se justifican ciertas variaciones de alcance y/o solicitudes de Operadores.

### PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA Y CONSULTORÍA Y ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN

#### Proyectos de Inversión Pública

El área de Proyectos de Inversión de Inversión pública elabora los estudios de factibilidad, y evalúa las iniciativas de inversión. El objeto de estos estudios es aportar elementos de evaluación objetivos que faciliten y agilicen

los procesos de toma de decisiones. Estos estudios también son requeridos por otras áreas de la administración y otros organismos internacionales proveedores de financiamiento. La realización de estos estudios requiere:

- Análisis de factibilidad y de costos y beneficios desde la perspectiva social y privada de proyectos y programas de transporte ferroviario.
- Realizar el modelo económico y financiero de proyectos considerando múltiples fuentes de financiamiento (tesoro nacional, crédito externo, asociaciones público-privadas).
- Desarrollo de diagnósticos, estudios de impacto y análisis de la demanda.
- Elaboración de indicadores económicos y sociales cuantitativos y cualitativos para cada proyecto.
- El desarrollo y mejoras en las metodologías para la evaluación de planes y programas.

El área de PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA es el Área referente ante el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP, Ley 24.354) que se encuentra en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Esto implica:

- Gestionar la aprobación de los proyectos de inversión ante la Secretaría de Evaluación Presupuestaria, Inversión Pública y Participación Público Privada, de acuerdo a las resoluciones SPEyPD N° 125/12, SPEyPD N° 40/13 y Resolución-2019-1-APN-SEPIPYPPP#JGM, entre otras.

- Gestionar el Banco de Proyectos de Inversión (BAPIN).

- Coordinar y gestionar las relaciones con otras Gerencias de la Empresa, Organismos, Ministerios, Operadores, Empresas entre otros, para la obtención de información necesaria para encarar el análisis los Programas y Proyectos.

El área también tiene como responsabilidad la gestión del BAPIN, donde se deben registrar todos los gastos de capital de la empresa por proyecto, sin importar la magnitud del mismo. Este sistema a su vez es el canal formal en

donde se hace la solicitud de presupuesto para años futuros. La información requerida incluye los principios conceptuales que justifican el proyecto, indicadores sociales y económicos de carácter cualitativo y cuantitativo y para distintos niveles de objetivos y mantener actualizado el avance económico de cada proyecto.

### Consultoría y Estudios de Pre Inversión

El área creó con el objeto de estudiar y analizar las alternativas técnicamente, social y económicamente viables de proyectos complejos, cuyo impacto excede el ámbito exclusivamente ferroviario. El objeto de estos estudios es obtener la información necesaria a los efectos de decidir la incorporación los proyectos al Plan de Inversiones de ADIF.

La complejidad en la gestión de estos proyectos está dada por la cantidad y variedad de condicionantes y actores que potencialmente pueden impugnar y/o impedir la ejecución de las obras proyectadas. Es por ello que la búsqueda permanente de consenso y el abordaje participativo con todos los interesados y/o afectados se mantenga permanentemente a lo largo de todo el proceso.

El proceso de estudio y análisis se realiza a través de la preparación y evaluación de proyectos para determinar la rentabilidad socioeconómica y privada, en base a la cual se debe programar la inversión, así como el cumplimiento de los condicionantes (normativos, sociales, ambientales, territoriales) y la búsqueda del consenso para fortalecer el proceso de toma de decisión.

El área analiza los alcances de los estudios de consultoría y gestiona todos los aspectos y alcances relacionados con la contratación y seguimiento de los estudios e informes. Adicionalmente facilita la programación, gestión y negociación con los organismos pertinentes públicos y/o privados, que en el ámbito de su competencia estén afectados por el proyecto.



# DESARROLLO DE PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO

El área de Desarrollo de Proyectos con Financiamiento Externo se creó con el objeto de gestionar todas las actividades relacionadas a con los proyectos, que por su magnitud, son financiados mediante organismos multilaterales de crédito, bancos de desarrollo extranjeros que otorgan financiamientos comerciales y/o concesionales país - país, u otras fuentes de financiamiento privadas (PPP, etc.) Debido a las diferencias en cuanto a los proyectos elegibles, objetivos y requerimientos de las diferentes entidades crediticias, la gestión de los financiamientos multilaterales se realiza en forma separada del desarrollo de los proyectos.

## GESTION DE FINANCIAMIENTOS MULTILATERALES

La gestión de estos financiamientos involucra a todas las áreas operativas de ADIF que están involucradas en la ejecución de obras y a otras áreas del Ministerio de Transporte, Ministerio de Hacienda, Jefatura de Gabinete de Ministros y los Organismos financiadores.

## DESARROLLO DE PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO PAIS PAIS (G2G)

Debido a la magnitud de las inversiones necesarias para la rehabilitación de los ramales ferroviarios de carga, la realización de estos proyectos se realiza mediante fuentes de financiamiento ad-hoc . La obtención de estos financiamientos requiere un contrato comercial previo, entre una entidad o compañía extranjera a través de la cual se canalizan los fondos . La Gerencia lidera todos los procesos de elaboración y negociación de estos contratos comerciales . El desarrollo de estos proyectos implica la coordinación simultanea de diferentes equipos de trabajo de distintas especialidades, tanto dentro de ADIF como también pertenecientes a distintos organismos (Operador, Ministerio de Transporte, Jefatura de Gabinete, SIGEN ,etc. ). Adicionalmente la Gerencia asiste a las áreas del Ministerio de Transporte en sus procesos de aprobación de la propuesta realizada.

# EXPLOTACION DE ACTIVOS FERROVIARIOS

El área de Explotación de Activos Ferroviarios se creó con el objeto de gestionar los bienes ferroviarios muebles e inmuebles que actualmente no están asignados ni a los concesionarios de carga y/o pasajeros ni a otros operadores ferroviarios. La gestión de los bienes se focaliza no solo en impulsar la generación de ingresos por arrendamiento y/o derechos de uso de la infraestructura ferroviaria existente, sino que también implica mantener actualizado el inventario de todos los bienes existentes, incluyendo cuando corresponda planos, estado dominial, fotografías etc.

El área está gestiona 3 procesos básicos:  
 - Administración y Explotación de Colaterales.  
 - Asesoría Técnica y Control de Inmuebles.  
 - Bienes Muebles e Inventarios  
 Desde el inicio en el año 2016, se han ido efectuando modificaciones y mejoras dentro de los métodos y procedimiento de funcionamiento de cada una de las áreas con el objetivo de relevar, organizar, transparentar y agilizar los trámites e información generada. Básicamente, mediante la generación e implementación de procesos, reglamentos y software de aplicación. Actualmente el área es responsable por la generación de casi la totalidad de los ingresos

propios de ADIF utilizados para solventar sus gastos corrientes.

## ADMINISTRACIÓN Y EXPLOTACION DE COLATERALES.

El área gestiona la infraestructura ferroviaria, buscando el aprovechamiento integral del suelo en forma eficiente e incentivando la instalación de nuevas tecnologías, especialmente las relativas a las telecomunicaciones y fibra óptica, a fin de garantizar para la operación ferroviaria condiciones de servicio más seguros.

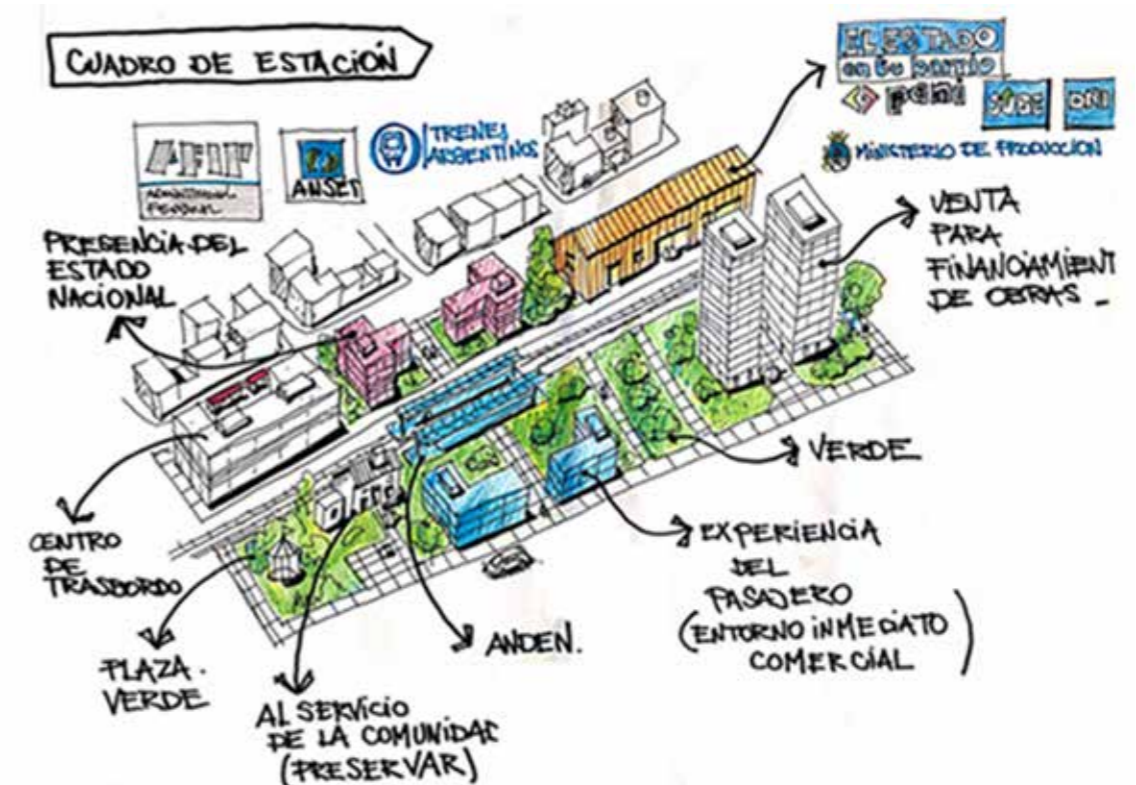
## ASESORIA TECNICA Y CONTROL DE INMUEBLES

El área gestiona y genera la información necesaria para la correcta y eficiente administración de los bienes inmuebles. Las principales tareas son : Dar apoyo técnico/administrativo a otros Organismos dependientes del Ministerio de Transporte , determinar los límites físicos de los distintos actores ferroviarios , brindar dominial sobre los bienes de origen ferroviario, gestionar la autorización para el uso temporal de inmuebles afectados a ADIF S.E. que resulten necesarios para la logística de obras licitadas por ADIF.

Como resultado de lo establecido en el Convenio Marco de Cooperación suscrito con la AABE el 20 de marzo de 2017, se diseñó un modelo sustentable de gestión de inmuebles ferroviarios que tiene como prioridades:

- Incrementar la presencia del Estado en el entorno de las estaciones de tren a través del uso de los inmuebles destinados a satisfacer las necesidades de diversos organismos de Gobierno que brindan servicios al ciudadano y le facilitan sus trámites cotidianos (SUBE, ANSES, AFIP, RENAPER).
- Integrar los inmuebles a la comunidad a través de su custodia activa por parte de los gobiernos locales, para resguardar y mantener el valor los espacios ferroviarios que en el presente no tienen afectación operativa.
- Identificar oportunidades de comercialización de espacios

El área analiza cada una de las iniciativas promoviendo una visión urbanística y arquitectónica que preserve y revalorice el patrimonio ferroviario nacional, a través de procesos que garanticen la transparencia en la gestión y la información brindada. En la figura se resume gráficamente la actividad del área.



**BIENES MUEBLES E INVENTARIOS**

El área gestiona todos los procesos relacionados con el registro y disposición de los bienes muebles. Realiza y actualiza los inventarios (confección de fichas técnicas, tomas fotográficas, registro en base de datos). Efectúa el relevamiento técnico en los distintos centros de acopio, talleres, almacenes, estaciones, de los activos ferroviarios para la explotación tales como materiales de vía, material rodante, bienes de uso, bienes de cambio. Gestiona la recepción y disposición de Material Producido de las obras

de ADIF , entregas de material donado y/o cedido en comodato a diferentes comunas, clubes, entidades de bien público. Gestiona todos los aspectos relacionados con las subastas de material de rezago. Prepara los antecedentes para someter a consideración de Directorio la declaración de material de rezago o en desuso pasible de ser afectado a subasta. Confecciona y clasifica los lotes de material en desuso o rezago para ser subastados. Realiza informes técnicos requeridos sobre cualquier aspectos que involucre la disposición , uso o arrendamientos de material rodante.

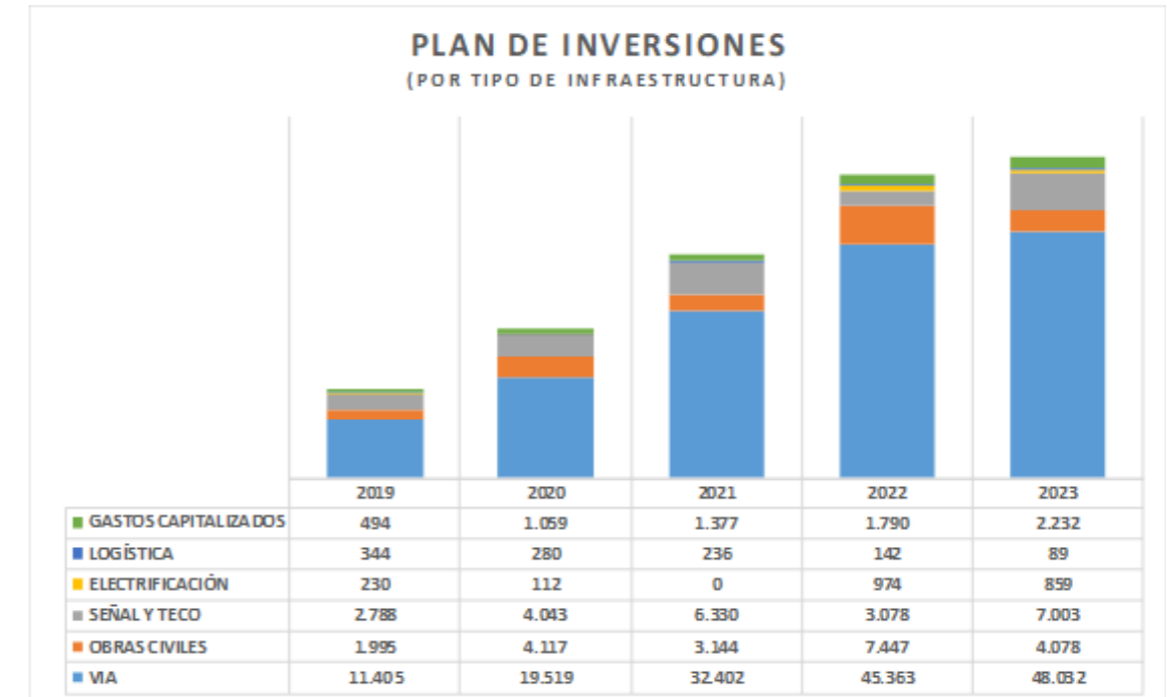
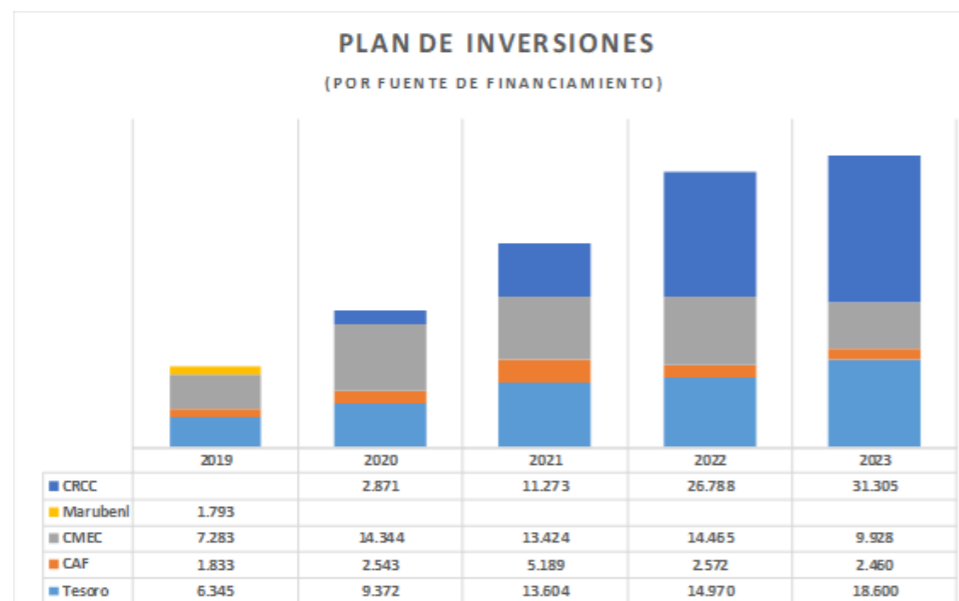
# MEMORIA DE GESTION 2015 - 2019

## PRESUPUESTO

El Plan de Inversiones actualmente en ejecución, 2019 - 2023 comprende 612 proyectos distribuidos por tipo de infraestructura según el siguiente cuadro.

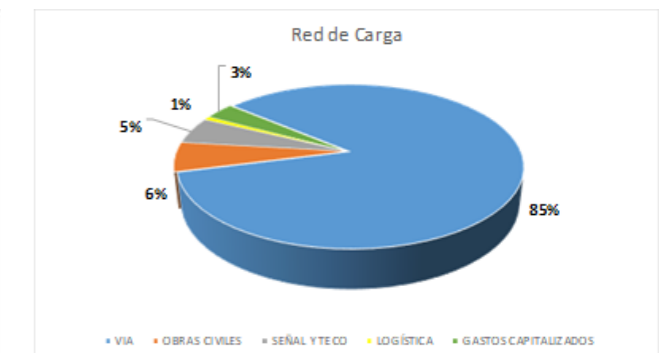
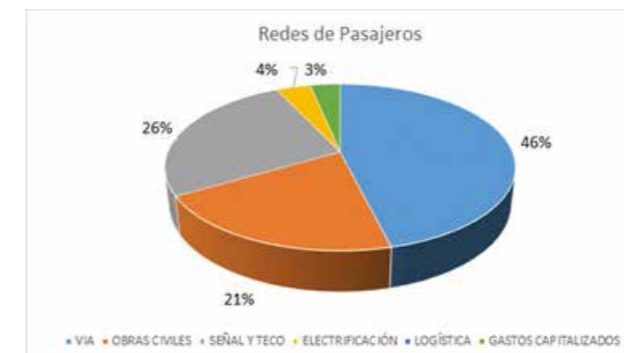
CANTIDAD DE PROYECTOS	
VIA	274
OBRAS CIVILES	235
SEÑAL Y TECO	53
ELECTRIFICACIÓN	35
LOGÍSTICA	15
<b>TOTAL PROYECTOS</b>	<b>612</b>

El monto total a invertir asciende a \$ 210,962 millones, en moneda corriente proyectada de cada año. En los cuadros se detalla la inversión según fuente de financiamiento y por tipo de infraestructura



Las inversiones destinadas a las redes de Transporte de Pasajeros ascienden a \$57.597 millones y las inversiones en las Redes de Carga ascienden a

\$153,365 . En los gráficos se muestra la distribución porcentual de esos montos según el tipo de infraestructura.



# PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA Y CONSULTORÍA Y ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN

## Inversión Pública

Debido a que el objetivo y alcance de los estudios varía según el origen de la fuente de financiamiento, se enumerarán los proyectos evaluados durante el periodo 2016 - 2019 según la fuente de financiamiento.

### A) Tesoro Nacional:

Para todos estos casos, se armó la documentación necesaria para obtener el Dictamen de Calificación otorgado por la actual Secretaría de Evaluación Presupuestaria, Inversión Pública y Participación Público Privada (SEPIPyPPP).

- Renovación del Sistema de Señalamiento en la RMBA (sistema ATS).
- Modernización y Renovación de la Línea Mitre (Playa de estación Retiro FFCC Mitre e integración con FFCC San Martín y Ramal Tigre).
- Repotenciación Eléctrica de la Línea Mitre.
- Renovación y Automatización de Aparatos de Vía (AdVs) Villa Luro - Liniers.
- Ampliación y Mejoramiento de la Terminal Ferroportuaria Saldías.
- Modernización Integral de Estaciones y Andenes Línea San Martín.
- Modernización Integral de Estaciones y Andenes Línea Belgrano Sur.
- Modernización Integral de Estaciones y Andenes Línea Belgrano Norte.
- Recuperación del Corredor Ferroviario Buenos Aires - Mar del Plata.
- Recuperación del Corredor Ferroviario Rosario - Córdoba (en su versión original licitada con financiamiento del tesoro; también se realizó el perfil del proyecto ante la JGM para ver la posibilidad de obtención de financiamiento bilateral).
- Renovación señalamiento troncal Liniers - Moreno, Línea Sarmiento (en elaboración).
- Renovación señalamiento troncal Línea Mitre (en elaboración).

### B) Financiamiento Externo Bilateral:

- Crédito Externo CDB e ICBC (CMEC)

o Elaboración del documento de Formulación y Evaluación del Proyecto de Recuperación del FF. CC. Gral. Belgrano Cargas Etapas 1 y 2 (Adendas 1 a 3) para la obtención del Dictamen de Calificación ante la actual SEPIPyPPP.

o Elaboración del documento de Formulación y Evaluación del Proyecto de Recuperación del FF. CC. Gral. Belgrano Cargas Etapas 3 y 4 (Adendas 4 y 5) para la obtención del Dictamen de Calificación ante la actual SEPIPyPPP.

o Elaboración del perfil de la Adenda 5 para aprobación de la Dirección Nacional de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo.

o Armado de los Términos de Referencia (TdR) para la licitación de los Bloques Temáticos Socioeconómicos, seguimiento, revisión, corrección y aprobación de las evaluaciones económicas presentadas por las Consultoras, para los siguientes proyectos (estudios que fueron financiados con crédito CAF 7351 y que se ejecutarán con fondos de la Adenda 4 CMEC):

- Circunvalación Santa Fe.
- Acceso a los Puertos de Timbúes y Playa Oliveros.
- Accesos Sur a los Puertos de Rosario.
- Accesos Norte a los Puertos de Rosario.
- Crédito Externo EXIMBANK (CRCC)
- o-Elaboración del perfil del Proyecto para aprobación de la Dirección Nacional de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo, en sus distintas versiones:
  - Recuperación del Corredor Ferroviario de Cargas Mendoza - Rufino - Rosario/Buenos Aires. Ramales Cabred-Gutiérrez-Destilería Luján y Vicuña Mackenna-Tosquita del FFCC San Martín y Rufino-Soldini del FFCC Mitre (1era versión)
  - Recuperación del Corredor Ferroviario de Cargas Mendoza - Rufino - Rosario. Etapa I. Ramales Rufino - Palmira del FFCC San Martín y Rufino-Santa Teresa-Soldini/Villa Constitución del FFCC Mitre (2da versión)
  - Recuperación del Ferrocarril San Martín Cargas (Tamos Palmira-Rufino, Sáenz Peña-Pilar, Haedo-Caseros y Empalme Mercedes), del Ferrocarril General Mitre (Tamos Rufino-Soldini y Santa

Teresa-Villa Constitución) y del Ferrocarril Urquiza (Tramo Zárate-Pilar) (3era versión).

o Armado del Informe de la GPE para la elevación al Ministerio de Transporte de la 1era y 2da versión del Proyecto.

o Elaboración del Perfil del Proyecto en los términos de la Res. MT 1308-S/2017 para la SIGEN.

o Armado del estudio de Factibilidad para el EXIMBANK.

o Elaboración de la metodología y armado del análisis del origen y destino para las cargas, a ser utilizado para el Modelo Operativo.

o Elaboración del documento de Formulación y Evaluación del Proyecto para la obtención del Dictamen de Calificación ante la actual SEPIPyPPP.

### C) Financiamiento CAF:

- Renovación del Ramal M - Tramo Tapiales - Marinos del Crucero General Belgrano - Línea Belgrano Sur:
 

- o Participación en las reuniones con el Ministerio y CAF para delimitación del alcance del proyecto a financiar.

o Elaboración del perfil del Proyecto para aprobación de la Dirección Nacional de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo.

o Elaboración del documento de Formulación y Evaluación del Proyecto para la obtención del Dictamen de Calificación ante la actual SEPIPyPPP.

- Belgrano Cargas (N° 7351):

o Elaboración de los Informes para Solicitar la Ampliación de los Proyectos y de Extensión de Plazo.

o Actualización de la Evaluación Socioeconómica para las nuevas obras incorporadas en el préstamo.

### D) Proyectos de Participación Público Privada:

- Tren Norpatagónico

o Participación de las reuniones de coordinación y seguimiento con los distintos actores involucrados en el proyecto, tanto públicos como privados.

o Participación en la elaboración del Informe Preliminar del Proyecto, así como también en el análisis de Riesgos y de Valor por Dinero.

o Modelización económica-financiera del proyecto (Modelo Sombra del Contratista PPP).

o Participación de las reuniones de draft y revisión pormenorizada de los documentos técnicos involucrados para la licitación.

o Coordinación del diseño de la herramienta de seguimiento de la obra durante todo el ciclo de vida del Proyecto.

- Taller Palmira:

o Participación de las reuniones de coordinación y seguimiento con los distintos actores involucrados

en el proyecto.

o Colaboración en el armado del Informe Preliminar.  
o Colaboración en la revisión del modelo económico-financiero.

- Análisis de viabilidad económica-financiera de distintas propuestas de participación-público privada para otros proyectos de inversión: Rosario - Córdoba, Rosario - Tucumán (ancha y angosta), Cañuelas - Olavarría - Bahía Blanca (Roca), Buenos Aires - Bahía Blanca (Sarmiento).

### E) Otros Proyectos:

- Circunvalación y Acceso a los Puertos de Bahía Blanca.

o Elaboración de los términos de referencia del Estudio de Accesos a los Puertos de Bahía Blanca que iba a ser financiado por la DINAPREM.

o Participación de las reuniones con el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca con el objetivo de arribar a un convenio de colaboración entre el Puerto, la ADIF, el AABE y el MT para permitir un nuevo acceso al Puerto de Galván, a ser utilizado por el proyecto del Tren Norpatagónico. Esto implicó, entre otros, el análisis de la propuesta del Puerto de Bahía Blanca y la participación en la elaboración del modelo de Convenio.

- Circunvalación Ferroviaria de Resistencia, Línea Belgrano Cargas: seguimiento, revisión, corrección y aprobación de las evaluaciones presentadas por la Consultora (estudio financiado por CAF 7351).

### Otras tareas

#### A) Elaboración de Metodologías:

El área gestionó la LP N° 25/18 para la Elaboración de Metodologías para la Evaluación Socioeconómica de Proyectos Ferroviarios con el objeto de mejorar y fortalecer las metodologías utilizadas. Debido a la magnitud y complejidad de la actividad de ADIF se determinó la necesidad de contar con metodologías, procedimientos y aplicativos propios pero compatibles con el Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP). Los aspectos considerados son:

- Profundización de las metodologías para la determinación de costos operativos y de mantenimiento.
- Análisis de los Precios Sombra Ferroviarios
- Criterios para la estimación de la vida útil, valor residual, patrón de retiros y depreciación.
- Metodología para la estimación de Externalidades.

#### B) Acceso Abierto:

La ADIF, en conjunto con el Ministerio de Transporte, gestionó el proceso de armado de pliegos y

adjudicación de LP N° 27/2017 cuyo objetivo fue contratar una consultoría para la reestructuración del sistema ferroviario de cargas que realice un diagnóstico, diseño estratégico y un plan de implementación sobre el modelo institucional y organizativo a adoptar y brindar elementos para la Reglamentación o Modificación de la Ley N° 27.132 (Ley de Acceso Abierto).

Adicionalmente el área gestionó rondas de consulta con diversos países y actores que actualmente poseen un sistema abierto para compartir experiencias (España, Francia, Italia, Inglaterra) y tuvo activa participación en el armado de la propuesta para la implementación del Registro de Operadores de la CNRTy de determinación y cobro de los peajes por acceso a la infraestructura.

C) Costos de Mantenimiento: ante la existencia de una nueva norma de mantenimiento de las vías (Resolución 2019 58584456-APN-SECGT#MTR), se ha brindado colaboración y análisis para la determinación de los nuevos costos asociados al Sistema Ferroviario que requieren ser analizado como un todo.

D) Apoyo al equipo de trabajo de la DECAHF, que tiene como tarea la elaboración de un modelo de costos para el AMBA, de acuerdo al convenio firmado con el Ministerio de Transporte.

E) Apoyo al Ministerio de Transporte en temáticas de modelización y costeos tarifarios para la Renegociación de las Concesiones del Urquiza y el Belgrano Norte.

#### Consultoría y Estudios de Pre Inversión

Desde inicios de 2016 se conformó una mesa de análisis conjunto de proyectos con la provincia de Santa Fe, ADIF y el Ministerio de Transporte.

En ese proceso se identificaron una serie de proyectos de inversión en el sistema ferroviario, que fueron calificados como prioritarios, en su mayoría orientados a optimizar el acceso a los puertos y mejorar las condiciones actuales de operación.

Una vez identificados los proyectos en cuestión, desde GPE se gestionaron las fuentes de financiamiento para llevar adelante los proyectos priorizados, parte de estos serían financiados por el Tesoro Nacional y otros con asistencia financiera de CAF en el marco del Componente de Preinversión del Préstamo CAF7351 que hasta ese momento no había entrado en ejecución.

Al equipo de trabajo inicial conformado Gob Santa Fe, el Ministerio de Transporte y ADIF, se integraron a diferentes mesas de trabajo representantes de entes del ámbito público y privado con el objetivo de dar tratamiento integral a los proyectos, a mencionar, Intendentes de la Región Metropolitana de Rosario, representantes de cargadores privados, Operadores Ferroviarios públicos y privados, representantes de los entes viales (Nacionales y Provinciales), etc.

A lo largo de 2016 se desarrollaron los términos de referencia de los proyectos y publicaron los pliegos licitatorios de los siguientes proyectos:

- LP16/2016 Circunvalar Area Metropolitana Santa Fe, adjudicado a la firma CONSULAR. (Financ. Tesoro Nacional)
- LP20/2017 Accesos ferroviarios a los puertos al Sur de Rosario adjudicado a la firma ITYAC CORNERO VENEZIA (Financ. CAF 7351+TN)
- LP21/2017 Playa Oliveros y acceso ferroviario a los puertos de Timbúes adjudicado a la firma LATINOCONSULT (Financ. CAF7351 + TN)
- LP22/2017 Accesos ferroviarios a los puertos al Norte de Rosario, adjudicado a INECO (Financ. CAF7351 + TN)

#### Proyectos impulsados con participación del sector privado

Accesos Ferroviarios Puertos Timbúes: articulación con el Ministerio de Transporte, BCyL, el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y las terminales portuarias involucradas, así como con el resto de los actores locales involucrados.

MOLCA: Acceso Planta Zárate: conjuntamente con la Agencia Nacional de Inversiones, la Secretaría de Planificación de Transporte, el concesionario NCA y la CNRT, se propició la generación de un nuevo desvío ferroviario hacia un puerto en Zárate.

TESA Logística: Evaluación factibilidad desvío privado ferroviario a Instalaciones de TESA Logística en Gral. Alvear

Cargill Complejo Punta Alvear VGG: gestiones para el desarrollo de vías de espera que complementan las inversiones a realizarse en el marco de la LP20/2017 Accesos ferroviarios a los puertos al Sur de Rosario. Euroamerica: Puesta en Valor Predio Estación Campana y Desvío Privado Acceso a Puerto Euroamerica. Con la cooperación de la Secretaría de Planificación de Transporte, el concesionario NCA (Operador Playa Campana), SOFSE (Operador Servicios Pasajeros BA-Zarate) y la CNRT, se propició la generación de un nuevo desvío ferroviario hacia un puerto en Zárate.

Proyecto Ferroportuario CGPBB - Consorcio General del Puerto de Bahía Blanca: Se desarrolla conjuntamente con Secretaría de Planificación de Transporte, ADIF, Operadores y otros organismos el desarrollo de un Proyecto Ferroportuario que permita optimizar la operación ferroviaria en las instalaciones del puerto.

#### Banco de Proyectos de Pre-inversión:

Actualmente el área de ESTUDIOS Y PROYECTOS DE PREINVERSIÓN se encuentra trabajando en la búsqueda de financiamiento y/o convenios de asistencia técnica que permitan avanzar con el desarrollo de proyectos de preinversión estratégicos para el desarrollo del sistema ferroviario en Argentina, solo para mencionar algunos:

- Actualización Plan Circunvalar Rosario
- Accesos ferroviarios a Bahía Blanca
- Análisis Alternativas Circunvalar AMBA Región Metropolitana de Buenos Aires
- Finalización del Proyecto Circunvalar Resistencia Barranqueras
- Lineamientos de ADIF para los estudios de preinversión: guía metodológica para el abordaje de proyectos integrales

Fortalecimiento Institucional de ADIF para la implementación del Acceso Abierto a las redes ferroviarias

Identificación de los aspectos que ADIF debe fortalecer o desarrollar en el proceso de implementación del acceso abierto.

Elaboración de Términos de Referencia para un llamado a licitación o convenio de cooperación técnica para avanzar en ese proceso de fortalecimiento.

Gestiones en curso antes ADIF España, SNCF (Francia) y Banco Mundial para explorar posibilidades de cooperación técnica internacional.

Convenios de Cooperación

ADIF - Ministerio de Infraestructura Provincia de Santa Fe:

Marco Cooperación para impulsar proyectos ferroviarios prioritarios

Expropiaciones Playa Oliveros y acceso ferroviario a Timbúes (con participación del sector privado - Terminales Portuarias Timbúes)

Expropiaciones Circunvalar Santa Fe

ADIF - DCHAF

Cooperación técnica: asistencia en modelos de operación, entre otros aspectos

## DESARROLLO DE PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO

#### Gestión de financiamientos Multilaterales

Durante el período comprendido entre los años 2016 y 2019 la Gerencia gestionó los siguientes procesos: - PRÉSTAMO CAF 3192 - "Proyecto Alteo Ferroviario Laguna La Picasa"

Financiado parcialmente por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Préstamo se firmó en el año 2005 con el objetivo de restablecer los servicios ferroviarios entre las estaciones DIEGO DE ALVEAR y AARON CASTELLANOS del ex FERROCARRIL GENERAL SAN MARTIN de la línea ferroviaria BUENOS AIRES - MENDOZA, interrumpidos por la inundación de la cuenca endorreica, por medio de un Predaplén de 14,5 kms.

El monto del Préstamo fue de USD 35 millones, de los cuales USD 28,6 millones correspondían a la obra civil, que se ejecutó en su totalidad entre junio de 2006 y octubre de 2008.

El financiamiento también incluyó el desarrollo

de estudios vinculados a la actividad ferroviaria, en el que se destaca el ESTUDIO DEL PROYECTO RECUPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL FERROCARRIL GRAL. BELGRANO - CAF 3192, realizado por el consorcio HALCROW - IATASA - CONSULAR. Dicho estudio incluía un informe sobre el Material Rodante correspondiente al plan operativo del FGB, que para el año 2016 no había sido finalizado.

En el año 2016 la Gerencia comienza a gestionar el cierre del contrato de préstamo, que estaba activo y sin movimiento, con el objeto de remitir las actuaciones a la Secretaría de Obras del Ministerio de Transporte para su cierre definitivo.

PRÉSTAMO CAF 7351 - "Proyecto de Recuperación y Mejoramiento del Ferrocarril General Belgrano"

Firmado en el año 2011 con CAF, el Préstamo tiene como objetivo rehabilitar, mediante inversiones en infraestructura ferroviaria, el Corredor de aproximadamente 1.645 km (conocido como

"Corredor T") del ramal del Ferrocarril General Belgrano que se extiende desde la localidad de Embarcación en la Provincia de Salta, hasta el puerto de Barranqueras en la Provincia del Chaco y Rosario en la Provincia de Santa Fe, de manera de mejorar la conectividad de la región con los principales puertos de Argentina y otros importantes centros de consumo.

El monto original ascendió a USD 326 millones, incluyó obras de renovación de vía y puentes, y fondos para la realización de estudios de preinversión, proyectos de responsabilidad social empresaria e inversiones para el fortalecimiento institucional de ADIF.

El Proyecto contó inicialmente con siete obras de renovación de vía en el "Corredor T" del FGB licitadas y adjudicadas en el año 2011. Para enero de 2016 cuatro de esos tramos se encontraban finalizados, mientras que las otras tres obras se encontraban detenidas por distintos motivos (principalmente gremiales y administrativos), al igual que los desembolsos del Préstamo.

La Gerencia junto al Ministerio reactivó nuevamente el circuito de desembolsos. Debido a que algunas condiciones contractuales se encontraban vencidas la Gerencia se concentró en cumplir todos los compromisos contractuales exigidos por CAF.

La fecha límite para el uso de los fondos 31 de diciembre de 2017. La Gerencia lideró exitosamente, en noviembre de 2016, junto al Ministerio de Transporte, Ministerio de Hacienda y Jefatura de Gabinete de Ministros una misión a la provincia de Santa Fe con el objetivo de ampliar el período de disponibilidad del crédito, e incorporar nuevas obras al financiamiento. En el año 2017 se firmó una Carta Reversal con CAF para extender el plazo de Préstamo al 31 de diciembre de 2018 (posteriormente se extendió al 30 de septiembre de 2019, fecha final del financiamiento).

La Gerencia lideró la negociación con CAF para incluir las obras de renovación de vía en la provincia de Santa Fe, LP 49/16, que están sobre la traza principal del Belgrano Cargas pero que no habían sido incluidos en los tramos financiados por CMEC. Adicionalmente, el área activó los componentes de preinversión, responsabilidad social y fortalecimiento institucional del Préstamo, que para el año 2016 no habían sido utilizados.

Los estudios incluidos fueron las cuatro consultorías realizadas para la realización de los proyectos para mejorar el acceso del ferrocarril a los puertos de la provincia de Santa Fe (ver apartado consultoría y proyectos de pre-inversión).

En el ámbito de fortalecimiento institucional se

utilizaron los fondos para la renovación de la matriz tecnológica de ADIF. El plan incluyó la adquisición de equipos de video conferencia, adquisición de softwares y licencias y adquisición de servidores de alta disponibilidad.

En el ámbito de la Responsabilidad Social, el área diseñó junto con la Gerencia de Calidad, Seguridad e Higiene y Medio ambiente un proyecto de instalación de huertas escolares en la provincia de Santa Fe, y una serie de capacitaciones en la Cuenca de Monte Quemado para los productores de Quebracho. Para la primera acción se firmó un convenio con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Santa Fe, y para el segundo se firmaron acuerdos con la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE) y la Dirección Nacional de Bosques y Fauna del Ministerio de Producción de Santiago del Estero.

La Gerencia negoció exitosamente con CAAF la inclusión del de redeterminaciones de obra, que no estaban consideradas dentro del objeto del crédito original. Se incluyeron todos los gastos por redeterminaciones efectuados a partir del año 2017. El monto total por redeterminaciones implicó un recupero financiero para la compañía de aproximadamente USD 20 millones.

Aún con los rubros ejecutados e incluidos, el saldo a ejecutar al momento de finalización del período de disponibilidad, ascendía a USD 100 millones y por lo tanto a los efectos de reducir los pagos de la comisión por compromiso (disponibilidad de fondos), se renegoció con CAF una reducción del monto del préstamo.

La reactivación del préstamo en 2016 implicó utilizar fondos disponibles del crédito por más de USD 50 millones.

- Proyecto de Renovación del Ramal M - Tramo Tapiales - Marinos del Crucero Gral. Belgrano - Línea Belgrano Sur (CAF - AFD)

En noviembre de 2017 la Secretaría de Obras de Transporte decide gestionar un financiamiento por US\$ 150 millones con CAF para la renovación del Tramo Tapiales - Marinos del Ferrocarril Belgrano Sur. La Gerencia coordinó el proceso de análisis para asegurar la elegibilidad del proyecto por CAF y asegurar que el proceso de licitación y adjudicación cumpla con los estrictos requerimientos de CAF para otorgar el préstamo.

La Gerencia organizó, junto con las Gerencias de Ingeniería y de Medio Ambiente, varias misiones de reconocimiento al terreno con personal de CAF a los efectos de interiorizarlos sobre el estado actual de la infraestructura y los inconvenientes operativos.

En 2017 el Ministerio de Hacienda consideró oportuno que el proyecto sea co-financiado con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), que está analizando iniciar su participación en Argentina. La Gerencia coordinó nuevamente todos los estudios y misiones de reconocimiento que solicitó AFD a los efectos de aceptar co-financiar el 50% del proyecto con CAF.

La Gerencia coordinó la elaboración del Manual Operativo del Proyecto (MOP), solicitado por CAF y AFD. El MOP está en revisión, previo a la aprobación del Ministro, en el área de Asuntos Jurídicos de MT. El contrato de préstamo está en el Ministerio de Hacienda a la espera del decreto presidencial autorizando la firma.

Los contratos de obra como de fiscalización (requeridos por CAF y AFD) se adjudicarán cuando el Ministerio de Hacienda confirme el otorgamiento del crédito.

- Apoyo al Programa de Seguridad Ferroviaria en la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA) - FONPLATA

En 2018 el Ministerio de Hacienda de la Nación, a través de la Dirección de Programas y Proyectos Especiales con Enfoque Sectorial Amplio (DPPEESA) de la Subsecretaría de Relaciones Financieras Internacionales (SSRFI), negoció un Préstamo con el Fondo Financiero para el Desarrollo de los Países de la Cuenca del Plata (FONPLATA) bajo la modalidad de "Programa para el Financiamiento Proporcional de Inversiones". Este programa tiene por objetivo apoyar el programa de inversiones del país en un sector o sub-sector acordado a través de un período de tiempo definido.

Este financiamiento incluye el reembolso de gastos de un programa en particular y financia un porcentaje de avance financiero determinado cuyo indicador permitirá ejecutar el préstamo. Bajo el programa se decidió apoyar al país el mejoramiento de la Red Ferroviaria en la Región Metropolitana de Buenos Aires.

La Gerencia realizó el análisis de las obras a incluir en este programa cuyo objetivo sea brindar mayor seguridad a los pasajeros del ferrocarril dentro del AMBA. Se incluyeron 30 obras en ejecución y se realizó un exhaustivo trabajo de recopilación de documentación, proyecciones de avance físico y financiero y se gestionó la constancia de cumplimiento de condiciones ambientales. Adicionalmente la Gerencia organizó una misión de reconocimiento a algunos sitios de obra con representantes de FONPLATA, Hacienda, Ministerio de Transporte y Jefatura de Gabinete.

FONPLATA desembolsó durante 2019 los US\$ 35 millones acordados en el contrato de Préstamo.

### Rehabilitación Belgrano Cargas CMEC /CDB

La rehabilitación de la Línea General Belgrano se realiza con un financiamiento provisto por China Machinery Engineering Company (CMEC) / China Development BANK (CDB)

Este financiamiento incluye la adquisición de material rodante y equipos para las líneas operadas por Belgrano Cargas y Logística por US\$ 1235 millones y obras de rehabilitación de la línea Belgrano de trocha angosta por US\$ 1235 millones. El componente chino asciende al 53% (equipos + comisión CMEC 3%)

Al inicio de la gestión ya se había ejecutado el monto correspondiente a la adquisición de equipamiento y obras de rehabilitación por aproximadamente US\$ 90 millones. El saldo disponible para la ejecución de obras asciende a US\$ 1103 millones

Durante el 2016 se realizó la primera reestructuración del proyecto (Adenda III del contrato) para reasignar los montos de las obras previstas entre Joaquín V Gonzales y el Puerto de Barranqueras a la renovación de otros tramos sobre la traza principal del Ferrocarril General Belgrano.

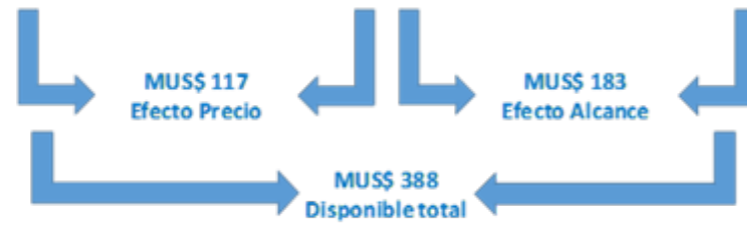
#### • Reestructuración del Proyecto

La ejecución de las obras de rehabilitación se diseñó en 3 etapas. Los precios de las obras resultantes de los procesos licitatorios resultaron un x% inferiores a los calculados originalmente y por lo tanto el monto disponible era superior al necesario para la ejecución de las obras incluidas en las Etapas I, II y III del proyecto

El alcance original del préstamo incluye solo obras para la rehabilitación de vías (renovación y mejoramiento). El préstamo no incluyó obras para el mejoramiento de los accesos a los puertos localizados alrededor del Área Metropolitana de Rosario (AMR), ni la Circunvalación de la Ciudad de Santa Fé, ni la reconstrucción de puentes, playas formadoras y otras obras necesarias para la rehabilitación total del ramal principal del Ferrocarril Belgrano.

Debido a lo mencionado en los dos párrafos anteriores es que junto con la Secretaría de Planificación del Ministerio de Transporte y el operador (BCyL) se decidió reestructurar el alcance del proyecto y reasignar los fondos disponibles por cambios de alcance y menores precios de adjudicación a la ejecución de obras prioritarias que no tenían financiamiento.

	Precio y Alcance presupuestado (1)			Precio real / Alcance presupuestado			Precio real / Alcance Modificado		
	Km	Precio/km	Monto	Km	Precio/km	Monto	km	Precio/km	Monto
	1.511	730.000	1.103.030.000	1.511	654.445	988.866.068	1.110,2	654.445	726.546.275
Con Comisión			1.136.120.900			1.018.532.051			748.342.663



El monto disponible para la ejecución de obras Prioritarias no incluidas en el alcance original del préstamo es de US\$ 388 millones . La Gerencia negoció con CMEC la reestructuración total del proyecto para incluir las obras no incluidas en el alcance original. Esta reestructuración se instrumentó mediante dos adendas al contrato. -Adenda IV : Incluyó las obras prioritarias no incluidas originalmente por el saldo disponible del crédito

actualmente en ejecución por US\$ 388 millones -Adenda V: Incluye obras y equipamiento complementario por US\$ 498 millones. La ejecución de estas obras requiere la negociación de un nuevo convenio de crédito. El proyecto de rehabilitación del Ferrocarril General Belgrano quedó redefinido según lo detallado en los esquemas adjuntos a continuación .



Adenda IV

Los proyectos prioritarios incluidos en la Adenda 4 son:

- CIRCUNVALACIÓN CIUDAD DE SANTA FE**  
Operación: BCyL  
Inversión: USD 119 Millones (incl. Materiales MUSD 17)  
Proyecto Ejecutivo: finalizado Mar-2019 (CONSULAR)
- ACCESOS A LOS PUERTOS DE TIMBÚES**  
Operación: BCyL  
Inversión: USD 37 Millones (Etapas 1+2, incl. Materiales MUSD 5)  
Proyecto Ejecutivo: finalizado Dic-2018 (Latiroconsult)
- ACCESOS A PUERTOS DEL NORTE DEL AMR y CIRCUNVALACIÓN ROSARIO**  
Operación: BCyL / NCA / Fepasa  
Inversión: USD 260 Millones (incl. Materiales MUSD 53)  
Proyecto Ejecutivo: Adenda IV - Ago-2019 (INECO) / Adenda V - TBD
- MEJORA ACCESOS A PUERTOS DEL SUR DEL AMR**  
Operación: Fepasa / NCA / Ferrosur  
Inversión: USD 11 Millones (incl. Materiales MUSD 2)  
Proyecto Ejecutivo: finalizado Nov-2018 (ITyAC)

La Adenda IV incluye la Etapa I de las obras de Circunvalación ferroviaria de Rosario . El desarrollo del proyecto de las obras incluidas en esta etapa

está incluido en la consultoría realizada a través de la LP 22/17 .

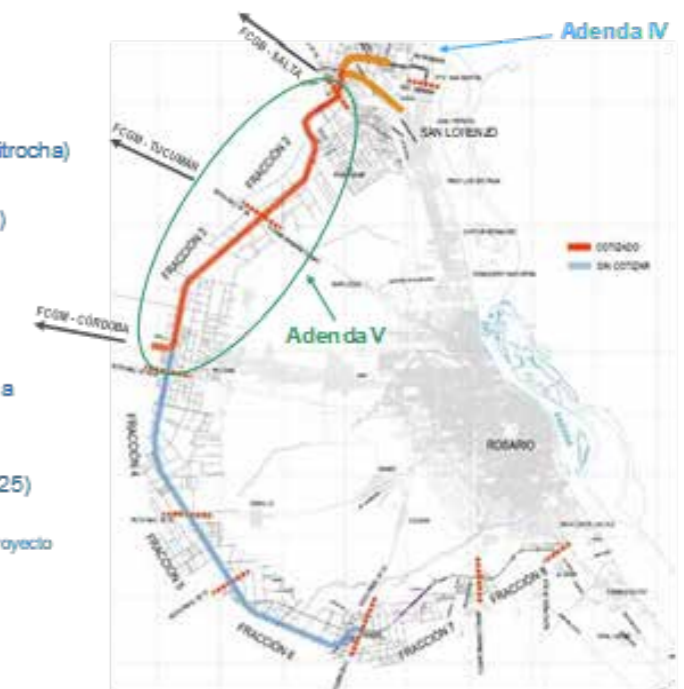
Etapa I (Adenda IV)

- Conexión San Lorenzo - Terminal 6/Timbúes (Doble Bitrocha)
- Proyecto: Estimado Ago-2019(INECO)
- Inversión estimada USD 62 millones (mat 13/ obra 49)

Etapa II (Adenda V)

- Conexión FCGM Ramal a Córdoba Ramal Tucumán a Puertos de Rosario Norte .
- Proyecto Ejecutivo: TBD (financiado en Adenda IV)
- Inversión estimada USD 157 millones (mat 32 / obra 125)

Nota: Rieles financiados con CRCC, resto de materiales a ser definido. Proyecto Ejecutivo pendiente, a ser financiado con Adenda V CMEC



Adicionalmente se incorporaron obras de arte, gastos logística para la realización de las obras incluidas, la realización de estudios y consultorías para la elaboración de estudios de Pre Inversión, y otras obras complementarias cuya ejecución asciende en total a US\$ 388 millones de acuerdo al siguiente cuadro.

PROYECTO Adenda IV		c/Comisión (USD MM)
Proyectos Prioritarios	Circunvalación Santa Fe (1)	97
	Rosario Norte 1 (1)	85
	Rosario Sur -1 (1)	10
	Oliveros Etapa 2 (1)	13
<b>Subtotal Proyectos Prioritarios</b>		<b>205</b>
Obras Complementarias	Obras de Arte y Alcantarillas	105
	Obra de Señalamiento IV	3
	Mejoramientos (Incl. Obras de Arte)	43
	Galpones	3
	Campamentos de Cuadrillas IV	1,1
	Playas Formadoras IV	16
Servicios	Proy.Ejec./Fisc IV	8
	Transporte Materiales	4
<b>Subtotal Otros</b>		<b>183</b>
<b>TOTAL PROYECTO Adenda IV</b>		<b>388</b>

#### • Estado de Situación de la Adenda IV :

El contrato comercial ente CMEC y el Ministerio de Transporte para modificar el alcance de las obras incluidas en el Convenio de Crédito Comprador Vigente se firmó el 19 de julio de 2019. El Ministerio de Transporte envió al Ministerio de Hacienda todas las actuaciones con el objeto de informar al CDB del cambio de alcances y de la extensión del período de disponibilidad del crédito con el objeto de poder realizar las obras incluidas en el préstamo.

El Ministerio de Hacienda envió las solicitudes correspondientes al CDB y se está a la espera de la conformidad del banco a lo solicitado. Una vez recibida la conformidad el Poder Ejecutivo deberá ratificar todo lo actuado por Decreto.

#### Adenda V

En la Adenda V al contrato de CMEC se incluyen todas las obras complementarias para la rehabilitación total del ramal principal del Ferrocarril General Belgrano y la adquisición de equipamiento y material tractivo complementario para las líneas Belgrano y San Martín. La Gerencia negoció con CMEC que el porcentaje de bienes chinos asciende a 33% .

Este financiamiento no está sujeto a los requerimientos de la Ley N° 27122 y del Decreto N°338/17 debido a que fue obtenido con anterioridad a la sanción de esas normas, no obstante, a los efectos de analizar la

ampliación del convenio se decidió replicar todos los procesos que ADIF realiza a los efectos de garantizar su cumplimiento.

Los equipos incluidos son aquellos que habiendo sido solicitados por BCyL y el Ministerio de Transporte cumplan, por un lado, la condición de conveniencia en cuanto al precio, es decir que la cotización de CMEC resultó conveniente con respecto a los equipos similares cotizados por proveedores alternativos. Además, la Gerencia evaluó las justificaciones técnicas del material tractivo (50 locomotoras). Es por ello que solicitó una evaluación desde el punto de vista operativo y otra evaluación desde el punto de vista económico que demuestre la conveniencia de adquirir el material tractivo solicitado, y adicionalmente la Gerencia realizó una evaluación financiera para determinar la conveniencia de adquirir el material solicitado con las condiciones ofrecidas en forma preliminar por el CDB. Estos estudios y evaluaciones fueron incluidos en el expediente en donde se tramita la Adenda V.

Las cotizaciones de proveedores alternativos se obtuvieron mediante la realización de pedidos de precios formales (RFI según sus siglas en inglés) a proveedores internacionales.

El Monto de obras y equipos incluidos en esta Adenda V asciende a US\$ 498 millones de acuerdo a lo detallado en el siguiente cuadro.

PROYECTO Adenda V		c/Comisión (USD MM)
Obras Complementarias	Obra de Señalamiento V	15
	Circunvalación Rosario Etapa 2	134
	Mejoramientos V	157
	Campamentos de Cuadrillas V	1,7
	RMG - Instalación	2,5
	Playas Formadoras V	16
Servicios	Proy.Ejec./Fisc V	7,2
Equipos	Máq. Mant./Locomotoras/Grúas	164
<b>TOTAL PROYECTO</b>		<b>498</b>

#### • Estado de situación de la Adenda V

El expediente con la propuesta de Adenda V fue enviado al Ministerio de Transporte y cuenta con los dictámenes favorables de todas las Secretarías del Ministerio y está a disposición del Ministro para ser firmada. Una vez firmada esta Adenda deberá ser remitida al Ministerio de Hacienda para la negociación de un nuevo convenio de crédito por US\$ 498 millones.

#### Rehabilitación del Ferrocarril General San Martín (CRCC/EXIMBANK)

En el marco de la política integral de modernización del sistema de transporte orientada a mejorar la calidad del servicio y reducción de sus costos, compatible con la sustentabilidad ambiental, la competitividad de la economía y la elevación del nivel de vida de la población; se ha decidido iniciar la recuperación del corredor ferroviario de cargas Mendoza-Rufino-Rosario/Buenos Aires.

Este corredor cuenta con potencial de aumento de la capacidad de transporte y participación ya que enlaza diferentes realidades productivas, desde el área de Cuyo pasando por un sector de la región agro-productiva del centro del país, y, a través de su conexión con la línea del FC Gral. Mitre, conecta con los puertos y complejos industriales en el eje Rosario-Buenos Aires.

Otros beneficios que genera este proyecto es la reducción de los costos de transporte, la reducción de la contaminación ambiental por el cambio intermodal como así también otros beneficios de tipo indirectos como ser el reajuste de tarifas de transporte de carga de camiones pesados, la reducción de incidentes en los accesos viales, reducción de los costos de producción y aumento de la competitividad, demanda de mayores cantidades de mano de obra e insumos, aumento en el consumo local, aumento en el nivel de vida de las poblaciones que se ven alcanzadas por el Proyecto y acceso a nuevos mercados por parte de las empresas regionales.

El proyecto será financiado por el EXIMBANK de China a través de la China Railway Construction Corporation Limited (CRCC), mediante un préstamo otorgado dentro del "Convenio Marco de Cooperación en Materia Económica" y de Inversiones suscripto entre la República Argentina y la República Popular China . (Ley 27.122). Este convenio faculta al gobierno argentino a adjudicar en forma directa a empresas de origen chino, siempre que el financiamiento de la parte china esté sujeta a financiamiento concesional, y la adjudicación se realice en condiciones ventajosas de calidad y precio.

Esta Ley fue reglamentada mediante el Decreto 338 /17 que establece las condiciones necesarias para considerar un financiamiento como concesional. El Ministerio de Transporte estableció mediante la resolución N° xxx el procedimiento para determinar si los bienes se adquieren en condiciones ventajosas de calidad y precio. Estas condiciones deben ser verificadas mediante una auditoría realizada por un tercero y todo el proceso debe ser auditado por la SIGEN

La obtención del financiamiento está sujeta a la firma previa de un contrato comercial entre el Ministerio de Transporte y CRCC en el que se acuerdan todos los términos técnicos y económicos del proyecto, incluyendo las adjudicaciones directas a CRCC necesarias para satisfacer el componente chino mínimo requerido por el Eximbank para este tipo de financiamientos. En noviembre de 2018, durante la reunión del G20 se firmó la 1° Etapa de este contrato, que incluye el corredor Mendoza-Soldini pero no incluye el sistema de señalamiento debido a que en esa fecha no se habían terminado de definir, entre los diversos actores del sistema (ADIF; BCyL, CNRT y concesionarios) las especificaciones técnicas del sistema . Es por ello que el contrato prevé una Etapa 2 que incluya el sistema de señalamiento y otras obras alrededor de la zona de AMBA .

La Gerencia lideró todo el proceso de elaboración y negociación del contrato con CRCC. Este proceso involucró a varias áreas de ADIF (Ingeniería, Medio Ambiente, Abastecimiento, Legales, Obras, Administración y Finanzas), como así también a otros agentes externos tales como el Ministerio de Transporte y sus diferentes secretarías, BCyL SA, otros concesionarios (NCA, FEPSA, SOFSE) , otros organismos tales como ENACOM, CNRT, SIGEN y el auditor externo UNSAM (Universidad de San Martín).

Durante este proceso se evaluaron los planes de la Secretaría de Planificación de Transporte, las necesidades actuales y futuras de los operadores , BCyL SA, NCA y SOFSE; siendo estos los actuales operadores de las líneas San Martín cargas, Mitre, Mitre y San Martín pasajeros respectivamente. Además de las obras de vía se evaluó la necesidad de incorporar infraestructura auxiliar indispensable para la correcta operación del sistema. como playas formadoras, operativas, terminales de logística ferroviaria, galpones, talleres, estaciones de servicio y oficinas,

Se estimaron además los flujos de carga para los tramos involucrados en base a la demanda proyectada y se consideración aquellos proyectos de preinversión que se hubieren llevado a cabo sobre la traza a considerar. En base a esto se determinó el grado de intervención, la cantidad de vías y desvíos de cruce.

Entre Rufino y Buenos Aires se evaluó como primera alternativa la traza actual, a través de la Laguna La Picasa, pero debido al deterioro sufrido por las inundaciones y magnitud de las obras requeridas para elevar el pedraplen hasta la cota de rebalse, se descartó. Debido a esto se evaluaron diferentes alternativas para evitar el paso a través de la laguna, considerando también los eventuales flujos de demanda para cada opción. Finalmente se determinó aprovechar la vía

recientemente renovada de la línea Gral. Mitre entre las localidades de Villa Constitución y Zárate. De acuerdo a la traza y el alcance obras definido se estimó un presupuesto de US\$ 2.093 millones. El

proyecto comprende un total de 1402km, de los cuales 1265 corresponden a obras de vías propiamente dicha y el resto a ocho playas ferroviarias tal como se muestra en el siguiente diagrama.



Nota: Las líneas punteadas corresponden a intervenciones de tipo "Mejoramiento de Vías", mientras que las continuas comprenden la "Renovación" del tramo en cuestión. Asimismo, las más anchas (caso Rufino-Sta Teresa) corresponde a vía doble y las más angostas, a tramo de vía simple. El color azul corresponde a obras asignada a ADIF que serán licitadas públicamente, mientras que las de color rosado son los tramos asignados a CRCC.

La renovación, de vías o de playas, asciende a 929Km y 473km se rehabilitarán mediante obras de

mejoramiento. En el cuadro se resumen cada una de las obras consideradas en el proyecto.

Tramo	Vía nr.		Total [Km de vía]
	1°	2°	
1 Palmira - Justo Daract	Mejoramiento	-	423
2 Justo Daract - Rufino	Renovación	-	264
3 Rufino - Santa Teresa	Sin intervención	Nueva	220
4 Sta Teresa - Soldini	Renovación	-	67
5 Soldini - Rosario	Renovación	-	17
6 St.Teresa - V.Constitución	Mejoramiento	-	46
7 Zárate - Pilar	Nueva (Bitrocha)	Nueva (Bitrocha)	121
8 Pilar - Playa Alianza	Nueva (3° vía)	Nueva (4° vía)	78
9 Playa Alianza - Haedo	Renovación	Nueva	18
10 Empalme Mercedes	Nueva	-	3
11 Empalme V.Constitución	Nueva	-	3
Playas Ferroviarias	Renovación	Mejoramiento	143
<b>TOTAL (Km)</b>			<b>1.402</b>

Junto con el área de Ingeniería de ADIF se realizó un análisis de precios de obras a fin de elaborar los presupuestos detallados. Asimismo, se buscaron referencias de precios considerando antecedentes ya sea ofertas correspondientes a licitaciones públicas de proyectos de similares características realizados

en los últimos años, o bien referencias de precios de proveedores que las áreas técnicas contaban previamente. Para la validación de aquellos precios sin antecedentes se lanzó un Proceso de Solicitud de Precios (RFI, por sus siglas en inglés), que se realizó a través de la Gerencia

de Abastecimiento de ADIF a fin de obtener precios de referencia con términos y condiciones comparables a los convenidos en el contrato, con el objeto garantizar que los precios ofrecidos, en el marco de la Ley 27.122 y el Decreto 338, sean ventajosos como así también la calidad de los bienes y servicios a ser adquiridos. Los precios así obtenidos fueron la base del proceso de negociación y eventualmente el proceso sirvió para introducir algún tipo de cambio en el requerimiento y las especificaciones técnicas a considerar.

El proceso de RFI requirió la solicitud de precios en base a las especificaciones técnicas y cantidades necesarias para el proyecto para 21 ítems. Se consultaron a 126 potenciales proveedores de todo el mundo, de los cuales se obtuvieron 59 respuestas con sus respectivas cotizaciones para considerar como referencias del mercado de los diferentes ítems. Este proceso se llevó a cabo durante el 2017, luego en el 2018 y también en el 2019 para incorporar algunos ítems que no contemplados en la Etapa 1 (durmientes bitrocha y sistema de señalamiento y telecomunicaciones).

Los precios obtenidos durante este proceso permitieron obtener condiciones más favorables que las inicialmente propuestas por CRCC, y también con relación a valores de antecedentes y de precios de referencia del mercado puesto que se tomaron como base de negociación los mínimos precios encontrados. Los casos más significativos fueron, el ahorro obtenido sobre los rieles, estudios de factibilidad y el sistema de señalamiento gracias al soporte de este proceso para la negociación con la contraparte china. Para el sistema de señalamiento el proceso de negociación liderado por la Gerencia obtuvo un descuento del 25% sobre lo originalmente ofertado por CRCC. Sobre el resto de los ítems la propuesta de CRCC resulta en al menos un 7,8% más favorable que las cotizaciones y valores mínimos, o más convenientes con respecto a los antecedentes.

En cuanto a la asignación de trabajos asignados a CRCC, se logró asignar la mínima cantidad posible de obras civiles y de vías, como así también se negociaron las bases para lograr un componente chino por demás razonable, muy por debajo del porcentaje normalmente requerido para este tipo de créditos concesionales. Esto permitió alcanzar el componente agregando solamente el sistema de señalamiento y 40.000 toneladas de rieles adicionales para otros proyectos, a ser adquiridos a un precio conveniente.

El proceso de negociación de los términos y condiciones comerciales que en el caso del FGSM transitó tres fases. La primera consideró llegar a Buenos Aires a través de la laguna la Picasa, en diciembre de 2017 fue

descartada debido al costo de llevar el pedraplen a la cota de rebalse de la laguna. No obstante, sobre la base de los precios acordados durante la primera fase del proyecto, se encaró la segunda fase, que consistió en la firma de la denominada Etapa 1 de este acuerdo. Cabe mencionar que algunos precios que habían sido acordados en la primera fase, pero que posteriores análisis y comparaciones de precios demostraron su no conveniencia fueron renegociados a fin de cerrar el acuerdo de la Etapa 1. Entre otros ítems, fueron modificados los precios del estudio de factibilidad, movilización y obradores, bases de mantenimiento (destinadas al montaje de vías con trenes continuos a cargo de CRCC), acordándose a la vez el mismo precio de rieles pactado en 2017 a pesar del aumento del índice de acero con respecto a ese año.

La firma del acuerdo de la Etapa 1, tuvo lugar en noviembre de 2018 y abarcaba el corredor Mendoza-Soldini y no incluyó señalamiento. Este acuerdo prevé la firma de un acuerdo posterior (Etapa 2) que incluya el sistema de señalamiento y obras de mejora de los accesos ferroviarios y de logística (centros logísticos, playas formadoras y operativas, etc.) en la zona del AMBA.

La solución de señalamiento y telecomunicaciones fue definida por el área de Ingeniería de Señalamiento de ADIF, junto con la colaboración y asesoramiento de los diferentes actores del sistema ferroviario, como la CNRT, BCyL y demás concesionarios privados, y la ENACOM. Con esta última entidad se está actualmente en fase de consulta acerca de la disponibilidad futura para el uso de la banda espectral propuesta por CRCC para el despliegue y operación de la red inalámbrica para el segmento de comunicaciones tierra-tren.

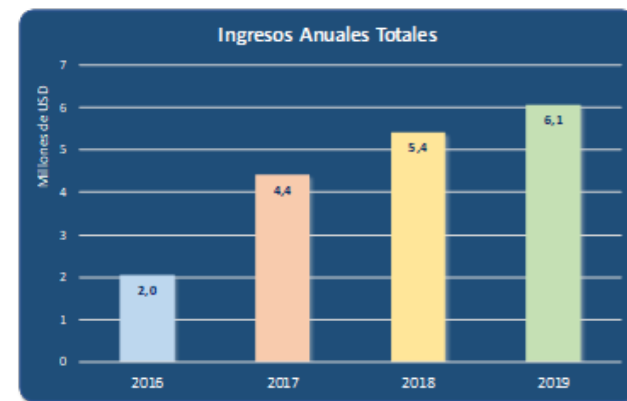
El Ministerio de Transporte contrató a la UNSAM para auditar este proceso según el proyecto propuesto por CRCC. Para ello la Gerencia consolidó todos los informes de las diferentes áreas técnicas de la compañía como así también elaboró un informe de precios que contiene un detalle de todas las ofertas solicitadas, recibidas y las comparaciones realizadas que demuestran que la propuesta negociada con CRCC cumple las condiciones de conveniencia en cuanto a calidad y precio establecidas en el Decreto 338.

Actualmente se está trabajando en terminar de compilar y elaborar toda la documentación y los informes de respaldo para elevar el expediente al Ministerio con la propuesta del proyecto a fin de adandar el contrato firmado en noviembre de 2018. Una vez firmada esta Adenda deberá ser remitida al Ministerio de Hacienda para la negociación de un convenio de crédito con el Eximbank.



# ADMINISTRACIÓN Y EXPLOTACION DE COLATERALES.

Se estima finalizar el 2019 con un total de ingresos equivalente a U\$S 6.000.000, a través de procesos transparentes, que representa una mejora del 200% con respecto a los U\$S 2.000.000 de ingresos al inicio de la gestión en 2016.



Desde el inicio de la gestión en 2016 la Gerencia impulsó un fuerte desarrollo, expansión y mejoramiento a los negocios comerciales del área con el objeto de realizar una gestión eficiente de los activos, de la atención del cliente externo e interno, y buscando establecer estándares aceptables de cumplimiento de plazos en los trámites, facilitando el acceso para usuario y la difusión de la reglamentación vigente conforme a los principios de ética y transparencia conforme a la transparencia requerida en los actos públicos.

• **Reglamento:**  
Durante el año 2018 y principios del '19, unificó la legislación existente en un solo cuerpo normativo, unificando y simplificando los requisitos de acceso a los negocios, estableciendo claramente y a nivel de detalle las condiciones técnicas en que debe realizarse la obra, para minimizar las condiciones de degradación de la infraestructura.

El “REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN Y EL OTORGAMIENTO DE PERMISOS PRECARIOS DE USO PARA OBRAS QUE IMPLIQUEN EL TENDIDO PARALELO Y/O CRUCES DE VÍA DE TODO TIPO DE CONDUCCIÓN SUBTERRÁNEAS Y/O AÉREAS, SITIOS NECESARIOS PARA COMPLEMENTO DE LA INFRAESTRUCTURA INSTALADA Y/O SITIOS PARA COLOCACIÓN DE MASTILES, TORRES, COLUMNAS PARA ANTENAS DE TELECOMUNICACIONES Y SUS EQUIPAMIENTOS, COLOCACION DE FIBRA OPTICA EN INFRAESTRUCTURA EXISTENTE, UTILIZACION DE SITIOS PARA EQUIPAMIENTO DE TELECOMUNICACIONES, EN JURISDICCION DE ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS SOCIEDAD DEL ESTADO, Y AQUELLAS OBRAS QUE SIN ESTAR INCLUIDAS EN NINGUNO DE LOS CASOS EXPUESTOS, AFECTEN LA INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA Y/O SEAN CONEXOS A SERVICIOS PÚBLICOS, DE TELECOMUNICACIONES Y/O VIALES”, presenta una innovación en relación a el cuerpo tarifario de los diferentes negocios incluidos en el mismo, ya que se encuentran unificados en un mismo cuerpo, divididos por especialidad. Esto facilita la accesibilidad a la información seleccionada por los clientes y dota de mayor transparencia la gestión de los activos involucrados.

Además, se establecieron las bases técnicas para la utilización de infraestructura y las condiciones de mantenimiento que debe realizar el cliente frente a un eventual deterioro de la misma. La exigencia del mantenimiento a cargo de la empresa de telecomunicaciones, no estaba previsto en los permisos otorgados con anterioridad, lo que implica una baja en los costos de mantenimiento y un mejor estado de conservación de los ductos utilizados.

A modo de ejemplo se adjuntan una muestra del reglamento.



**- Infraestructura Existente:**

El ferrocarril cuenta con infraestructura destinada al servicio operativo ; ductos para control de subestaciones o el señalamiento , que habitualmente queda como una reserva operativa ante una eventual necesidad futura. La capacidad de la infraestructura que no es utilizada para el servicio ferroviario se comercializa con el fin de obtener recursos para financiar su mantenimiento. Los permisos de uso otorgados con precarios y caducan ante cualquier requerimiento de la Operadora fundamentado en necesidades operativas. La utilización de la infraestructura ferroviaria posibilita el acceso a las redes de telecomunicaciones, conectando distintas ciudades dentro del AMBA, y accediendo a servicios y fuentes de información a

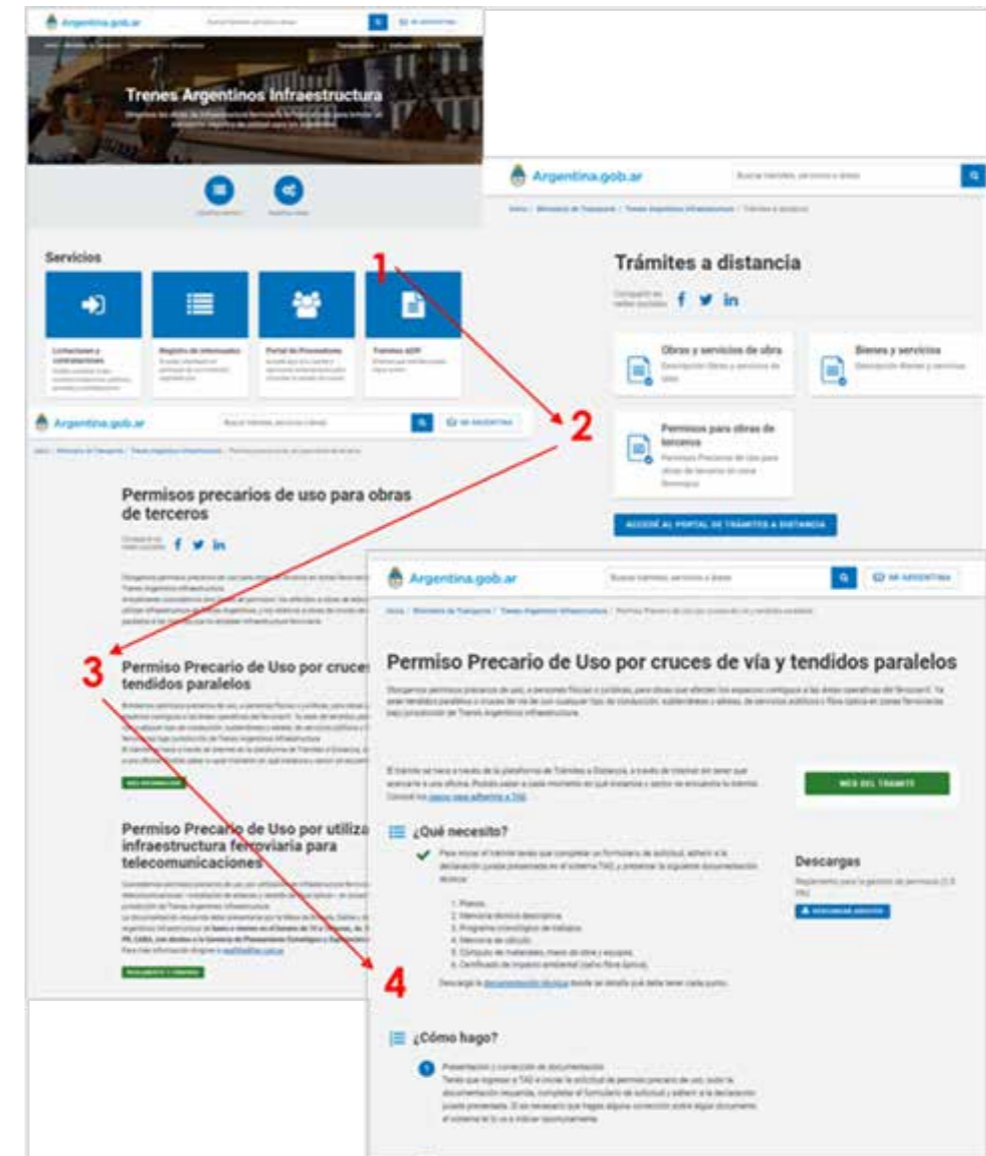
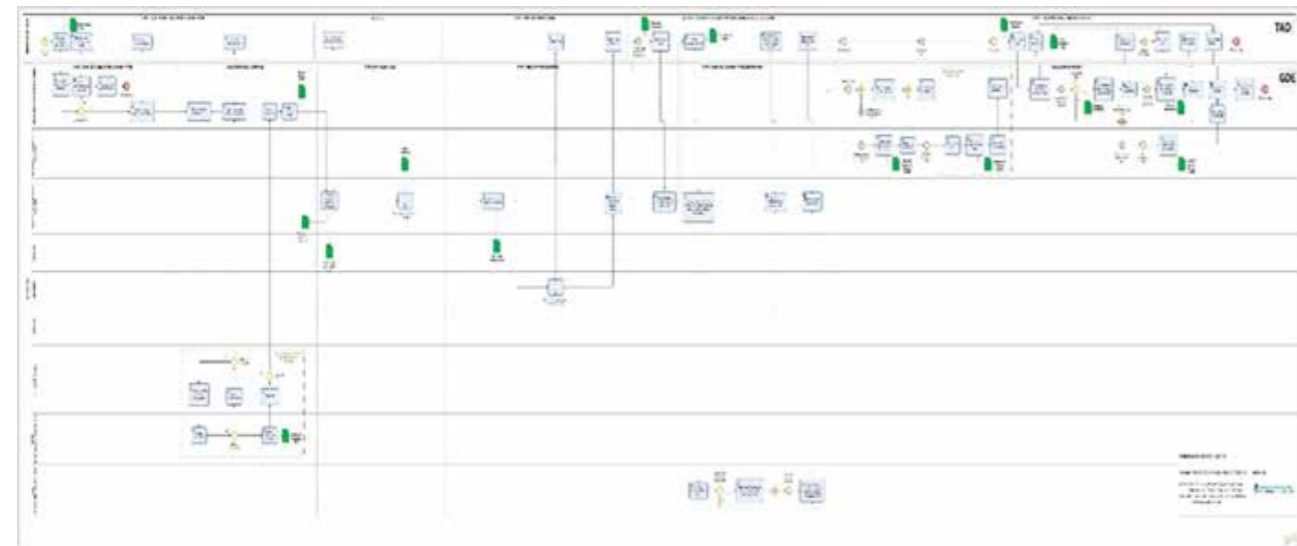
través de los diversos tendidos paralelos a las líneas del ferrocarril. La finalización de los contratos de concesión trasladó a ADIF la gestión de la infraestructura existente en las líneas del AMBA. Ante tal situación y sin contar con ninguna información por parte de las ex concesionarias, verificamos hacia el año 2016 la existencia de empresas de Telecomunicaciones que hacían uso de la infraestructura sin abonar ninguna contraprestación al Estado. Se realizó un llamado a Licitación Privada, con el objeto de contratar una consultoría para el Relevamiento del Estado de la Infraestructura de las telecomunicaciones en las líneas ferroviarias: General Mitre, Sarmiento, San Martín, Roca y Belgrano Sur”. Este estudio determinó el estado precario de las instalaciones, la vulnerabilidad y la interferencia existente entre la operatoria ferroviaria y la privada en materia de telecomunicaciones

Durante el 2016 a 2018 se regularizaron todos los permisos precarios sobre infraestructura existente

**- Cruces y tendidos paralelos:**

-GDE/TAD:  
El área realiza el análisis técnico, aprueba y confecciona permisos precarios de uso para la construcción de cruces y tendidos paralelos de servicios públicos y telecomunicaciones, que recorren o atraviesan inmuebles ferroviarios, según las normas técnicas ferroviarias vigentes.  
La Ley 26.352 que dio origen a ADIF facultó a la sociedad para explotar los colaterales, a percibir cánones y a dictar sus propios reglamentos.  
En el año 2010 se dictaron las Resoluciones N° 27-ADIF-P-2010 y N° 19-ADIF-P-2010, relacionadas con los cruces de vías y tendidos paralelos de servicios públicos y fibra óptica, cuyos cuerpos resolutivos indicaban las condiciones técnicas con las que debía desarrollarse las obras y el cuerpo tarifario de los cánones a percibir. La finalización de las concesiones ferroviarias durante los años 2012/2014, provocó que ADIF asuma las obras de cruces y tendidos paralelos en Jurisdicción del AMBA.

La normativa vigente establecía solo las condiciones técnicas de las obras y las tarifas de las mismas, pero no contenía un proceso interno ni tampoco las interacciones y el alcance de las mismas con el operador. Durante el año 2017 se comenzó a delinear un proceso para atender la demanda del Cliente conforme las exigencias de la operación ferroviaria dando una respuesta eficiente y ágil unificando los canales de acceso a información y de decisión. Como resultado de lo expuesto y con la participación del Ex Ministerio de MODERNIZACIÓN, se creó un proceso que vincula a SOF y ADIF, y se asocia al SISTEMA DE TRÁMITES A DISTANCIA (TAD), que le permite al Cliente Externo realizar la carga de toda la documentación vía WEB, bajo el sistema de fidelización y validación de AFIP, simplificando los tiempos y los trámites, eliminando pluralidad de interlocutores y con ello una gestión difusa de los trámites, sin seguimiento y de tiempos excesivamente largos.  
El TAD también permitió eliminar-casi en su totalidad-, el papel, tornando mucho más sustentable la gestión administrativa de acuerdo a las buenas prácticas medioambientales determinadas por la Alta Dirección.



En enero de 2018 se implementó la solicitud de Permisos Precarios de Uso para Cruces y Tendedos Paralelos a través del sistema de TAD, que genera y caratula automáticamente los expedientes e incorpora la documentación digital enviada por el solicitante, facilitando su posterior administración vía GDE y una mayor trazabilidad de los mismos.  
Adicionalmente y con el objeto de lograr una mejor de los tiempos de adjudicación de los permisos, se desarrolló un sistema de seguimiento y control que permita conocer de manera rápida y precisa la instancia en la que se encontrase un expediente ; disponer de índices de tiempo dentro de cada instancia que permitan detectar demoras importantes en el proceso o expedientes sin movimiento ; notificar a todos los actores intervinientes en un punto determinado del

proceso de otorgamiento del permiso informándoles sobre la demora del mismo y las acciones necesarias a llevar a cabo; y brindar la posibilidad de generar reportes precisos sobre los expedientes en curso, demorados o finalizados, como así también acerca del estado de los expedientes de un Permisionario determinado.  
El sistema comenzó a operar en abril 2019. El sistema satisfizo una demanda reiterada por parte de los permisionarios debido a que en desconocían los trámites iniciados por comitentes o contratistas y lo relativo al avance de los mismos hasta el momento de la firma.  
Al mes de septiembre se han enviado aproximadamente 300 notificaciones tanto a actores externos como internos.

Ilustración 1. Sistema de seguimiento y control de expedientes ingresados vía TAD.

**• Infraestructura para la industria de las Telecomunicaciones:**

- Zona AMBA Ampliado:

Con el objetivo de maximizar el ordenamiento y la utilización del suelo, los ingresos que ADIF percibe en concepto de cánones y con el fin de poner en conocimiento del mercado de las telecomunicaciones la disponibilidad y acceso a la infraestructura ferroviaria, en un marco de igualdad de oportunidades y transparencia en el proceso, en mayo de 2019 se realizó un llamado a “Convocatoria para la Presentación de Propuestas Para la Explotación, Construcción y Uso de la Infraestructura Ferroviaria Para la Industria de las Telecomunicaciones en la zona del AMBA Ampliada”, conforme las pautas establecidas en el Reglamento. La Convocatoria se divide en tres los rubros de inversión, el Primero destinado a la construcción y utilización de ductos, requiriendo que por cada triducto colocado, un ducto pase a propiedad y administración de ADIF, incrementando infraestructura sin realizar inversión alguna. El Segundo refiere a la instalación y montaje de soportes para antenas y su utilización conjunta con los equipamientos asociados a las necesidades del servicio. El objetivo principal es cumplimentar con las disposiciones del Decreto N° 798/2016 que prevé el otorgamiento en uso a título oneroso de terrazas, techos, torres, solares y/o cualquier instalación, planta

o sector de inmuebles ferroviarios que resulten aptos para la instalación de estructuras portantes de antenas, equipos e instalaciones asociadas a los servicios de telecomunicaciones, tecnologías de la información y las comunicaciones y/o comunicación audiovisual. El tercer rubro refiere UTILIZACIÓN DE SITIOS PARA COLOCACIÓN DE EQUIPAMIENTO DE TELECOMUNICACIONES, en general de nodos, y encuentra su fundamentación también, en los términos del Decreto N°798/2016. La convocatoria a Interesados en el AMBA ampliado, se encuentra actualmente en desarrollo. - Interior: Para el interior del país y con el objeto de ampliar las zonas de desarrollo de nueva infraestructura, ADIF está analizando extender la jurisdicción al interior del país, para lo cual elaboró una propuesta de Convenio de Colaboración con Belgrano Cargas y Logística SA, que actualmente está siendo revisado por BCyL con el fin de replicar la convocatoria de interesados llevado a cabo en el AMBA ampliado. • Regularizaciones de contratos: En 2016 se comenzaron a firmar los convenios de regularización con las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones que se encontraban utilizando infraestructura ferroviaria sin contratos vigentes desde la finalización de las concesiones durante el periodo 2013/2016.

Con posterioridad y con los resultados del relevamiento de infraestructura se detectó una mayor ocupación de la infraestructura que la declarada y se procedió también

a regularizar ese aspecto de los permisos de uso. En el cuadro se muestra el monto recaudado por ADIF con motivo de las regularizaciones.



El convenio de Colaboración celebrado con el AABE, en marzo de 2017, estableció que la explotación de la infraestructura ferroviaria relacionada con las telecomunicaciones e infraestructura ferroviaria sería comercializado por ADIF. Durante transcurso del año 2018 y principios del 2019, el AABE fue remitiendo los expedientes relacionados con sitios para la implantación de antenas y equipos de telecomunicaciones que hoy se encuentran en etapa de elaboración de permisos y regularización.

**• Software para administración de contratos:**

El otorgamiento de Permisos Precarios de Uso requiere el envío previo al comienzo de las obras de toda la documentación relativa a seguros y seguridad e higiene, la cual debe mantenerse actualizada durante la ejecución de las obras y/o durante la vigencia del permiso (hasta 25 años). De igual modo sucede cuando un operador solicita ingresar a terreno ferroviario para realizar tareas de mantenimiento. Esta documentación es validada por personal del área considerando los aspectos formales de la misma, y prestando especial atención en la extensión de su cobertura, asegurándose que en todo momento la nómina de personal y equipo afectados a la obra, como así también la empresa, estén cubiertos ante un posible incidente. También se incluye el control de pólizas vigentes de garantía de contrato y Responsabilidad Civil. En el sector de telecomunicaciones es imprescindible asegurar una rápida respuesta para permitir el ingreso a sitios ante eventuales fallas de los servicios. Con el objeto de cumplimentar ambos requisitos a la vez,

es decir, contar con la documentación de ingreso en condiciones y asegurar el ingreso a sitio en el menor tiempo posible, incluso 7x24, se comenzó a desarrollar un software que asegure ambas condiciones además de gestionar una eficiente administración de cada uno de los contratos. El sistema prevé el alta de Permissionarios y contratistas, su vinculación con distintos expedientes (Ilustración 7), la modificación del listado de documentación a requerir en cada caso según se crea conveniente (Ilustración 8), acceso a la documentación presentada de manera ordenada y al permiso precario de uso firmado por las partes, la emisión de reportes, el ingreso de los permissionarios del sistema para facilitar la autogestión de sus archivos y el de sus contratistas, y el envío automático de avisos de vencimientos de documentación previamente a que los mismos sucedan. El Permissionario generará una solicitud de ingreso en el sistema ante una necesidad por obra o mantenimiento. El sistema verificará los requerimientos de cada expediente en particular con la documentación presentada con anterioridad por los Permissionarios, y de hallarse completa y vigente, emitirá la correspondiente autorización. Este software no sólo asegurará la integridad de la documentación, sino que también disminuirá los tiempos para otorgar una autorización de ingreso a terreno ferroviario, estando disponible 7x24. Asimismo, el sistema enviará un ticket al operador ferroviario informando el evento de ingreso con el detalle de sus características. La aplicación está en desarrollo y se estima que entre en operación durante el segundo trimestre de 2020.



Ilustración 7. Proyecto de software para administración de contratos. Carga de expedientes.

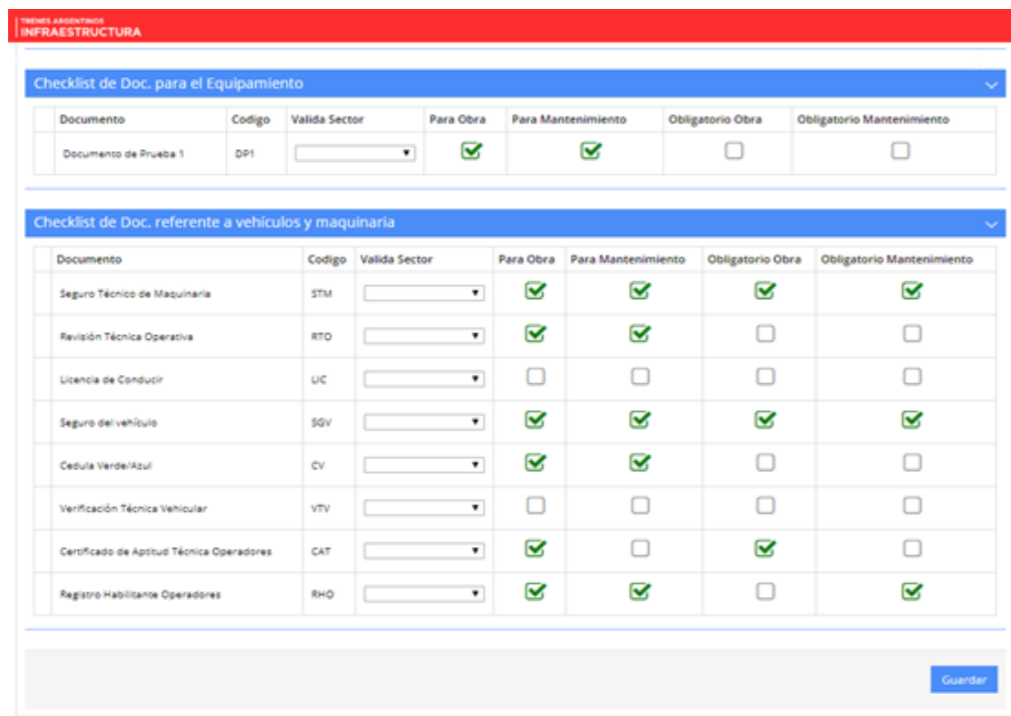


Ilustración 8. Proyecto de software para administración de contratos. Carga de documentación a requerir.

• **Resultados de la gestión:**

En el grafico a continuación, se muestra la evolución mensual de los ingresos por la gestión del área, versus el presupuesto de lanzamiento (Baseline)



# PROYECTOS ESPECIALES

La Gerencia, en su carácter de gestor de la asignación de recursos, lideró los procesos relacionados con la disposición de activos.

## Disolución Consorcio ADIF - VOSSLOH

En junio de 2012 se celebró entre ADIF y VOSSLOH COGIFER ARGENTINA SA un CONVENIO para la conformación de un Consorcio de Cooperación con el objeto de la puesta en funcionamiento y explotación del "Taller" para la fabricación y comercialización en exclusividad, de los aparatos de vía (ADV) para responder a la demanda del mercado ferroviario nacional e internacional. Estos dispositivos no se fabricaban en el mercado local y eran adquiridos en el mercado internacional por los contratistas. Un Consorcio de Cooperación es un contrato asociativo (similar a las uniones transitorias de empresas) y tiene un plazo de vigencia de 20 años contados a partir de la inscripción en la IGJ (Agosto de 2012). Fue integrado en un 49% de ADIF y un 51% de VOSSLOH y conformado de un Fondo Operativo inicial por la suma de \$19.267.928 (Aporte de Capital Inicial) y aportes complementarios.

### PUESTA EN MARCHA DE LA PLANTA:

El consorcio fue creado en 2012, los aportes de capital se realizaron en diferentes oportunidades (2013, 2014 y 2015) según el progreso de las obras de adecuación de instalaciones y compra de maquinaria para iniciar la actividad productiva. Al inicio de la gestión el consorcio no estaba operativo. Por lo tanto las primeras acciones se dirigieron a adecuar la situación del consorcio de acuerdo a las normas de conformación del mismo; es decir completar los aportes de capital para la puesta en marcha, elaborar los informes trimestrales, dar continuidad a las reuniones de representantes, desarrollar y evaluar el caso de negocios y regularizar la confección y aprobación los estados contables. También se impulsaron acciones para inicio de la fabricación de ADV's, finalización de la planta de durmientes, compra de equipos, ensayos de productos, realización de homologación de ADV's y sus partes.

## INSTALACIONES



TALLERES - Se realizó las adecuaciones de 4 naves de los talleres (10.000 m2 recuperados) para el funcionamiento de las máquinas, ensamble de los ADV's, almacenamiento de aparatos terminados y manipulación de los elementos e insumos), incluyendo la reparación, certificación y habilitación de los 4 puentes grúas instalados en las naves. OFICINAS - El edificio de las Oficinas, externo a las 4 naves, fue reacondicionado, puesto en valor y se encuentra funcionando. 800 m2 en 2 Plantas.

## EQUIPAMIENTO



Fresadora DAMU (ITALIA). SHW-Uniforce



Máquina de Corte, ISTech



Perforadora V 6000 Voortman. Drilling



Prensa Vertical y Horizontal, PEI



Maniqué de agujas de montaje (Francia)



Planta de Durmientes (Argentina)

La puesta en marcha operación de la planta se inicia en agosto 2016 y el primer ADV fabricado localmente se

entrega en el mes de Marzo de 2017, bajo la Orden de Compra ADIF 00068.



BcYL - 0068 - ADV 2 - 1:10 Izquierdo



BcYL - 0068 - ADV 1 - 1:10 Derecho

Con la planta en condiciones de producción se incorporaron los recursos y se capacitaron con el objeto de hacer frente a los compromisos de fabricación y se dotó a la organización de la estructura necesaria para el desarrollo de su actividad

ADIF - VCC's y Palancas - Contratación Directa - USD 0,3 M  
 SOFSE - 26 ADVs para el San Martín - LP N°01/2016 USD 0,7 M  
 ELEPRINT - 20 ADV's - Concurso Privado - Tolosa USD 1,8 M

**VENTAS:**

ADIF - 34 ADVs para el BcYL - Contratación Directa - USD 3,7 M

Total USD 6,5 M

**ACUERDO DISOLUCION CONSORCIO DE COOPERACION:**

Con fecha 27/6/17 el Directorio de ADIF decidió articular el mecanismo de salida previsto en la Cláusula 10.1.3 y ccdtes. del Contrato de Consorcio, en función de esto, ADIF y Vossloh celebraron un Acuerdo Marco y sentaron las bases y condiciones para la efectiva ejecución de la disolución del Consorcio, a grandes rasgos y sin entrar en detalles, bajo los siguientes términos:

**CESION DE DERECHOS**

ADIF cede a VOSSLOH, y ésta acepta, la totalidad de los derechos y obligaciones que pudiera tener ADIF bajo el Consorcio desde la fecha de disolución del Consorcio en adelante.

**CONCESIÓN DE USO DEL TALLER**

Las Partes acuerdan que la concesión onerosa del Taller será otorgada por ADIF a VOSSLOH en los términos de la Concesión de Uso que se sujetará a lo establecido en el Acuerdo Marco y el Anexo B de la Carta Oferta VOSSLOH-ADIF N° 17/01.

**TRANSFERENCIA DE PERSONAL**

El personal de ADIF afectado a la actividad del Taller

que se encuentra listado en el Anexo D al Acuerdo Marco será transferido a VOSSLOH en los términos del Acuerdo Marco y del acuerdo complementario referido en la cláusula 2.1.3. del Acuerdo Marco.

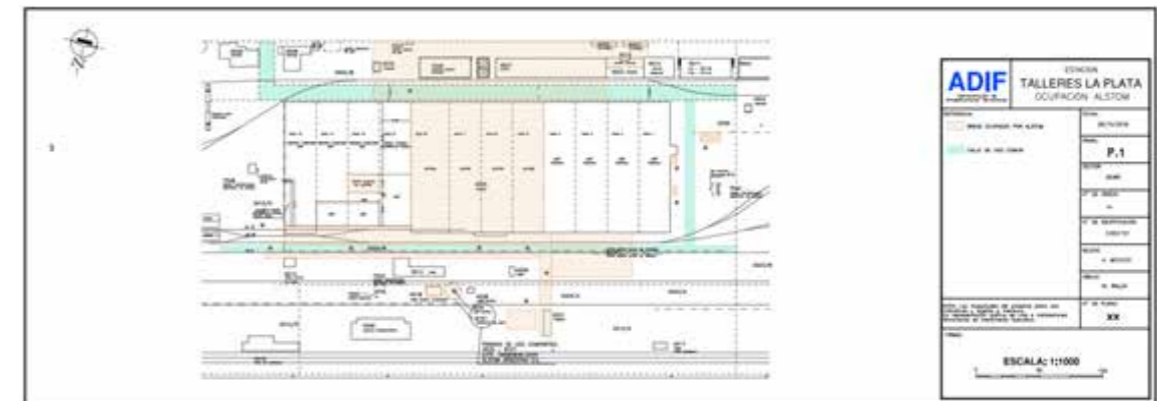
**CONTRAPRESTACIÓN**

ADIF recibe como única y total contraprestación por la cesión a VOSSLOH de la totalidad de los derechos y obligaciones de ADIF bajo el Consorcio, la suma de DÓLARES ESTADOUNIDENSES UN MILLÓN TRESCIENTOS CINCUENTA MIL (U\$S 1.350.000) (la "Contraprestación").

**Taller ALSTOM - La Plata**

Como parte de las iniciativas que se impulsaron con el objeto de lograr la reactivación de Talleres Ferroviarios, se identificó la oportunidad de celebrar un Permiso Precario de Uso con la firma ALSTOM ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA en las instalaciones de los ex Talleres de Vía y Obra en La Plata (Gambier).

Si bien ALSTOM ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA ya se encontraba ocupando los bienes mediante un comodato no oneroso otorgado por Secretaría de Transporte con fecha 11/11/2003, ADIF a través de la Gerencia de Explotación de Activos elaboró un informe y paralelamente se solicitó al AABE realice Informe de Ocupación y Uso de Bienes del TALLER ALSTOM ADIF (Los Hornos, La Plata, Provincia de Buenos Aires), que indicaba las características del predio, su ocupación y uso.



Se procedió a iniciar contacto con la firma ALSTOM a fin de regularizar la situación del predio, recibiendo con fecha 10 de abril de 2018, una comunicación formal de ALSTOM indicando su interés de mantenerse en el predio a fin de dar continuidad a las actividades que allí realiza.

AABE, realizó el informe de constatación N° 256/2018 "Informe de Ocupación y Uso de Bienes del Estado", Dirección: Talleres La Plata - Calle 55 y Calle 135 Localidad: Los Hornos Partido: La Plata



En el informe se procede a identificar el área ocupada y las diferentes locaciones:



AABE solicita al Tribunal de Tasación de la Nación la estimación del valor locativo del inmueble, que se establece en DÓLARES ESTADOUNIDENSES DOS CON VEINTITRES CENTAVOS (USD 2,23) por M2. Mediante nota NO-2017-30774796-APN-AABE#JGM, el AABE autoriza a ADIF a realizar un permiso oneroso de uso de acuerdo a lo establecido por el TTN. Se procedió a la forma del convenio que garantiza ingresos anuales para el estado por más de USD 200.000 anuales.

**Traspaso de Infraestructura FERROBAIRES al Estado Nacional**

En diciembre de 2004 el Estado Nacional derogó el decreto 1168/92 con el fin de reasumir la prestación de servicios interurbanos de pasajeros en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires. En 2007 el ESTADO NACIONAL y la PROVINCIA DE BUENOS AIRES suscribieron un Convenio con el fin de iniciar el proceso de transferencia de los servicios ferroviarios, se estableció la conformación de una UNIDAD OPERATIVA DE TRANSFERENCIA, encargada de efectuar el relevamiento y los inventarios correspondientes en toda la red concesionada, establecer y determinar el estado de situación patrimonial de los diferentes ramales y realizar el relevamiento del personal, entre otras cosas.

Al inicio de la gestión el proceso de transferencia no había registrado avances. En julio de 2016, la SECRETARÍA DE GESTIÓN DE TRANSPORTE del MINISTERIO DE TRANSPORTE DE LA NACIÓN y el MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, acordaron realizar las gestiones necesarias a fin de constituir la UNIDAD OPERATIVA DE TRANSFERENCIA y se encomendó a la COMISIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE y a la ADMINISTRACIÓN DE

INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS SOCIEDAD DEL ESTADO, que realizaran un inventario detallado de los bienes integrantes de la concesión y establecieron el estado de situación de los mismos, con intervención de la UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA FERROVIARIO PROVINCIAL (ex Ferrobaires). En julio de 2016 se suspendieron todos los servicios asignados a esa UNIDAD, por considerar que continuar con su prestación en las condiciones vigentes a ese momento implicaba un serio riesgo para el personal y los pasajeros.

En agosto de 2016 ADIF lideró la realización del inventario de la totalidad de la infraestructura. Este proceso finalizó en diciembre de 2016.

La infraestructura relevada comprende

Tipo	Cantidad
Estaciones	
Inmuebles	
Km de vía	
Talleres	4
Material Rodante	843

En julio de 2017 el Ministerio, mediante la Resolución 517/2017 aprueba los inventarios y le asigna a ADIF la administración de toda la infraestructura relevada y le asigna a SOFSE los servicios de pasajeros concesionados originalmente a Ferrobaires.

ADIF implementó un plan de toma de posesión de toda la infraestructura y del material rodante relevado y a transferir a SOFSE la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios a Mar del Plata, Junin y Bahía Blanca.

ADIF tomó posesión de la infraestructura y del material rodante en diciembre de 2017. La reversión de la concesión de Ferrobaires es hasta ahora el único caso de reversión de una concesión realizada con un inventario debidamente aprobado.

Reactivación Taller Mechita  
ADIF tomó posesión del Taller Mechita como consecuencia del traspaso de la infraestructura de la ex Ferrobaires. De acuerdo al criterio general adoptado para la disposición de los bienes, la Gerencia comenzó a estudiar alternativas para la reactivación del Taller que llevaba varios años sin operación.

Se había tomado conocimiento que la empresa de

origen ruso, TRANSMACHOLDING (TMH), estaba intentando instalarse en el país. Se estableció contacto con ellos y se exploraron distintas alternativas para explotar el taller.

Finalmente TMH aceptó hacerse cargo del predio con un Permiso de Uso Precario (PPU) y comenzar inmediatamente la rehabilitación, con una inversión estimada de US\$ 3 millones y durante los primeros meses de vigencia presentaría su proyecto para la construcción de un nuevo taller.

El 27 de diciembre de 2017 ADIF tomó posesión del Taller y le cedió el uso a TMH a través de un PPU. El personal que prestaba servicio allí, y que la provincia

no había desvinculado de Ferrobaires, previo acuerdo con el sindicato se trasladó a Bragado. En febrero de 2018 el Gobierno de la Provincia finalmente desvinculó al personal e inmediatamente casi la totalidad de los trabajadores fueron contratados por TMH para continuar trabajando en el taller.

El taller fue reinaugurado y ya se ha reparado material rodante de los concesionarios de carga y están trabajando más de 50 personas. Se instaló la empresa sueca Dellner que opera un sistema de prueba de enganches único en el país. TMH está trabajando con Fabricaciones Militares en la fabricación y montaje de bastidores e boggies.



En mayo de 2018 TMH presentó su proyecto para la construcción de un nuevo taller. El estudio de factibilidad presentado fue la base para la elaboración del pliego de licitación, mediante el cual la iniciativa se sometió a un proceso de adjudicación pública (Licitación 54/2018) en el que TMH fue el único oferente.

El 10 de enero se abrió el sobre con la propuesta que consiste en la concesión por 30 años a TMH que invertirá US\$ 70 millones para la construcción y explotación de una nueva planta de 220 x 55 metros, que se vinculará con las instalaciones existentes, constituyendo un único y gran taller ferroviario, apto para la ejecución de todo tipo de reparaciones, montaje y testeado de todo tipo de material rodante

(material tractivo diésel y eléctrico, coches de pasajeros y vagones de carga) y otras instalaciones auxiliares.

La propuesta prevé efectuar una fuerte inversión en transferencia de tecnología que incluya la instalación en el predio de expresas internacionales y desarrollo de proveedores locales constituyendo a Mechita como un polo de desarrollo de la industria. La propuesta incluye US\$ 5 millones en un programa de desarrollo social que consiste en un importante proyecto educativo para la comunidad.

El proyecto creará 400 nuevos puestos de trabajo en forma directa. El 27 de marzo el Directorio de ADIF resolvió aprobar la propuesta y otorgar la concesión del predio en los términos ofrecidos por TMH.

**Registro de Activos**

Marco Legal  
El artículo 3° de la Ley 26.352 de Actividad Ferroviaria, se define entre las funciones y competencias de ADIF la confección de un registro unificado y actualizado de los activos ferroviarios. Adicionalmente, el artículo 6° de la Reglamentación de la Ley N° 27.132 aprobada por el Decreto N° 1027/2018, que indica que “los operadores ferroviarios deberán declarar obligatoriamente al REGISTRO DE MATERIAL RODANTE FERROVIARIO, que funciona en la órbita de la ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS SOCIEDAD DEL ESTADO, toda adquisición y/o modificación que se efectúe respecto del estado dominial o de la afectación del material rodante. De igual modo, deberán notificar las acciones judiciales que comprometan dicho material rodante”.

Gestión del Registro de Activos Lineales y Material Rodante  
La Gerencia lideró el proceso de creación del Registro de Activos Lineales y Material Rodante con la colaboración de GTIP y GCASS. Los aspectos más relevantes del trabajo realizado son:

- Solicitud de información a operadores y carga de +35.000 unidades de Material Rodante al Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA). Carga de 3.000 unidades de Material Rodante correspondientes a ADIF, recibidas mediante resolución 1413/2008

- Actualización del Material Rodante radiado y/o cortado en subastas
- Normalización, georreferenciación y posterior carga de 31.282 kilómetros de vía, 2.175 estaciones y 2.555 obras de arte a SIGA . Georreferenciación y verificación de +1.300 Cruces Vehiculares correspondientes a línea San Martín
- Verificación y carga de tramos levantados y desafectados de la actividad ferroviaria. EL objetivo es incorporar al registro la totalidad de la red (más de 44.000 km)
- Verificación, normalización y georreferenciación de más de 10.500 cruces vehiculares.
- Convenio de colaboración con CNRT para uso de Registro de Activos Ferroviarios

**Plataformas Informáticas Utilizadas**

Con el objetivo de confeccionar el registro de activos de ADIF, GTIP desarrolló una solución integrada para registrar y mantener los activos ferroviarios de la red nacional. Este desarrollo se hizo sobre diferentes plataformas para satisfacer diferentes necesidades de los usuarios. Estas plataformas actualizan y consultan una única base de datos, donde se almacenan tanto los atributos de activos, como su geolocalización. Las distintas aplicaciones utilizadas para tal fin interactúan de la siguiente manera:



**Registro de Activos Lineales**

El registro de Activos Lineales comienza en agosto del año 2016, con la solicitud de información a los Operadores Ferroviarios. El objetivo fue lograr un registro geo-referenciado de activos ferroviarios,

lineales y puntuales, asignados por el Estado Nacional. En una primera etapa se solicitó informar el estado de las vías, dividiendo los tramos por progresiva inicial y final. Se logra entonces identificar una red de más de 31.000 Kilómetros de vía, con su respectivo estado de

conservación (Bueno, Malo, Regular) y categorización (Ramal Principal, Ramal Secundario y Ramal Sin Operación).

En una segunda etapa se procede al registro de atributos de vía, a saber:

- Riel (Kg/m)
- Balasto
- Densidad de Durmientes (Cant./Km)
- Velocidad
- Capacidad (Tn/eje)

El trabajo implicó no sólo la solicitud de la información a los Operadores, sino también la normalización y procesamiento de la información suministrada.

Luego se continuó con el registro de Estaciones. Habiendo hecho la solicitud a los Operadores, se logró conformar un listado de 2175 estaciones en toda la red, tanto de cargas como de pasajeros.

Esta información se encuentra disponible en SIGA, y se visualiza de la siguiente manera:

Operador	Línea	División	Corredor	Ramal	Categoría	de Km.	a Km.	Vía	Km.	Tipo de Activo	Nombre	Tipo de Servicio	Estado de Conservación	Balasto	Rieles	Durmientes	Velocidad
FEPSA	Mitre	EP	Vila Diego / Los Muchachos	GM-6E	SP- Ramal Principal	6.100	6.100	U	0,000	Estación	Vila Diego	C	R	Tierra	50 Kg/m	1300 x Km	30 Km/hrs
FEPSA	Mitre	EP	Vila Diego / Los Muchachos	GM-6E	SP- Ramal Principal	6.100	14.500	U	8,400	Vía	-	C	R	Tierra	50 Kg/m	1300 x Km	30 Km/hrs

Esta información se puede visualizar también en Tableau:



**Georreferenciación de Activos Lineales**

La georreferenciación es la técnica de posicionamiento espacial de una entidad en una localización geográfica única y bien definida en un sistema de coordenadas y datum específicos.

Dado que los activos ferroviarios poseen una ubicación definida, y por lo general estática para lo que refiere a activos lineales, es que se decidió enriquecer la información disponible con ese dato.

La utilidad y las aplicaciones de conocer la ubicación precisa y verificada de los activos lineales son numerosas. En primer término, la posición de un objeto permite conocer su ubicación relativa en un territorio determinado, y por lo tanto su proximidad o lejanía a otros objetos y sitios de interés. Permite además conocer características geométricas como la forma, orientación y las dimensiones con buena precisión.

Los sistemas de información geográfica

Conocer la ubicación y coordenadas de los objetos no es el final del camino. El dato de coordenadas y la geometría de los activos se combina con información diversa respecto de las características de los objetos que puede abarcar una infinidad de aspectos cualitativos y cuantitativos. Un sistema de información geográfica (SIG o GIS por sus siglas en inglés) permite el manejo de estos tres aspectos: forma, ubicación e información.

Utilizando la herramienta de los SIG, la gerencia de GCASS, desde fines de 2015, compiló la información disponible, la cual era utilizada para el apoyo de las tareas de diversas áreas. El trabajo fue adoptando una direccionalidad hasta consolidarse hacia la verificación completa de la información de los activos ferroviarios, en conjunto con GPE y GTIP, y para la elaboración de un sistema de consulta abierto a todo el organismo. La georreferenciación de los activos lineales se puede resumir en las siguientes etapas:

- Recolección de datos geográficos de trazas y estaciones
- Verificación de datos básicos de las trazas como geometrías, toponimias y progresivas
- Verificación y carga de atributos de vía
- Verificación y carga de activos complementarios (obras de arte, pasos a nivel, etc.)

En primer término, la recolección de datos geográficos implicó la obtención de la información disponible, su comparación y corroboración de la información correcta. Los agentes del sistema ferroviario utilizaron como principal herramienta de información geográfica la base de "Ferromapas", una iniciativa colaborativa de compilación geográfica de la infraestructura ferroviaria, con información abundante y masiva de trazas y estaciones. Sin embargo, esta base no posee carácter oficial, presentaba errores e inconsistencias en datos y geometrías, así como también compilaba información de trazas levantadas, inexistentes o pertenecientes a privados o fuera de la órbita nacional. Además, no se encuentra en un formato apto para el manejo de base de datos. Aun así, funcionó como un insumo, junto con las trazas disponibles en el Instituto Geográfico Nacional y otros organismos.

Se evaluaron diversos modelos utilizados en el mundo, tomándose el modelo utilizado en Gran Bretaña como el más apto y propicio para la estructura de la base geográfica. Así, se conformó una base de líneas continuas, de inicio a fin para cada ramal o división y otra de puntos de las estaciones, apeaderos, paradas, terminales y/o empalmes más relevantes, sobre la cual se inició el proceso de verificación.

Además de solicitar la información a los operadores, se recurrió también a planos y esquemas preexistentes. Como resultado, se obtuvo una primera base de líneas activas con sus geometrías y progresivas verificadas, así como también, los nombres y ubicación de las estaciones, el inicio y fin de las concesiones entre otros datos básicos.

Con ese sistema referencial desarrollado, fue y es posible realizar la proyección de cualquier activo que tenga una progresiva determinada obteniendo de él una ubicación en el mundo, así

como también cualquier punto de la infraestructura con coordenadas puede traducirse en una progresiva exacta.



Ilustración 1. Base Ferromapas en Google Earth

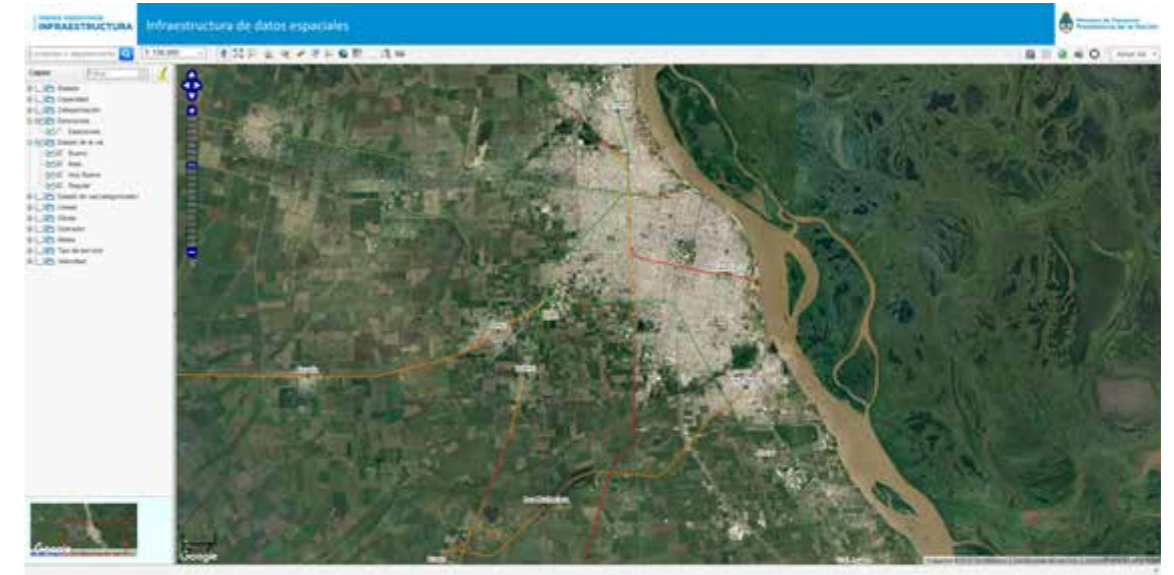


Ilustración 2. Líneas según estado de vía en Rosario y alrededores (Captura SIIT)

Sistema Integral de Información Territorial (SIIT) y PostGIS

En forma simultánea con el proceso de verificación de la información geográfica se trabajó conjuntamente entre GTIP y GCASS en la elaboración de una herramienta que permita visualizar y trabajar con la información geográfica disponible. El desarrollo tuvo

progresivos avances, logrando una primera versión desarrollada íntegramente por ADIF que publicaba la información georreferenciada de líneas, estaciones y obras. Constaba de un visualizador web con herramientas básicas de consulta de la infraestructura georreferenciada y bases de imágenes satelitales y de mapas (tipo Google, Open Street Maps, Bing, etc).

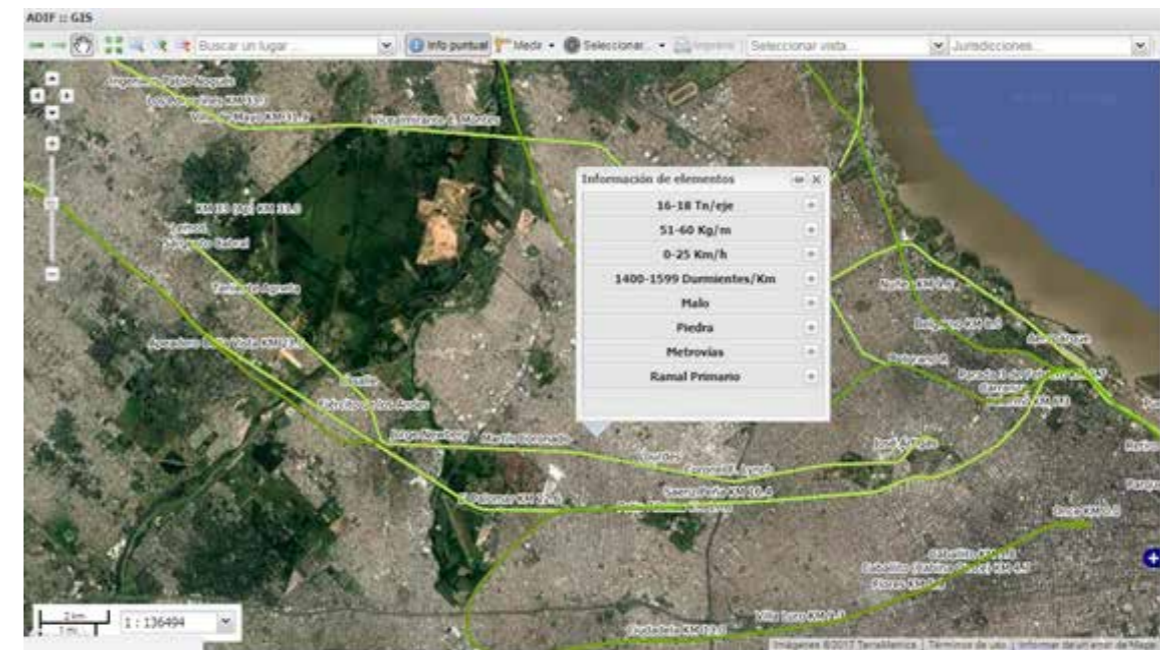


Ilustración 3. Captura de pantalla primera versión del visualizador del SIIT



Meses después, se migró el sistema a la plataforma de ARSAT previamente mencionada, que posee un visualizador web con funcionalidades mejoradas, permitiendo entre otras cosas: visualización, consultas y filtros avanzados, carga y descarga de capas,

exportación de cartografías, acceso desde equipos externos (no es necesario estar conectado en ADIF), usuarios y mapas personalizados y la posibilidad de definir roles según área y cargo.

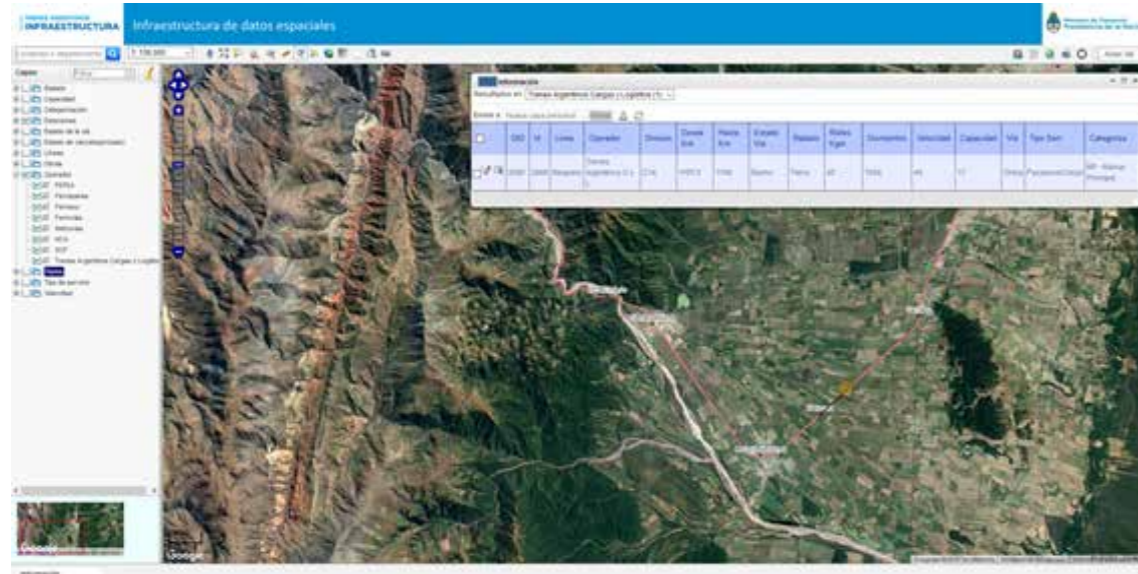


Ilustración 4. Visualizador del SIIT actual (plataforma ARSAT)

Además, la base posee total interacción dinámica con los sistemas de seguimiento de obras (SISO) y de activos lineales (SIGA). Cualquier cambio de

información realizado en esas plataformas impacta directamente en lo que se visualiza en el SIIT.

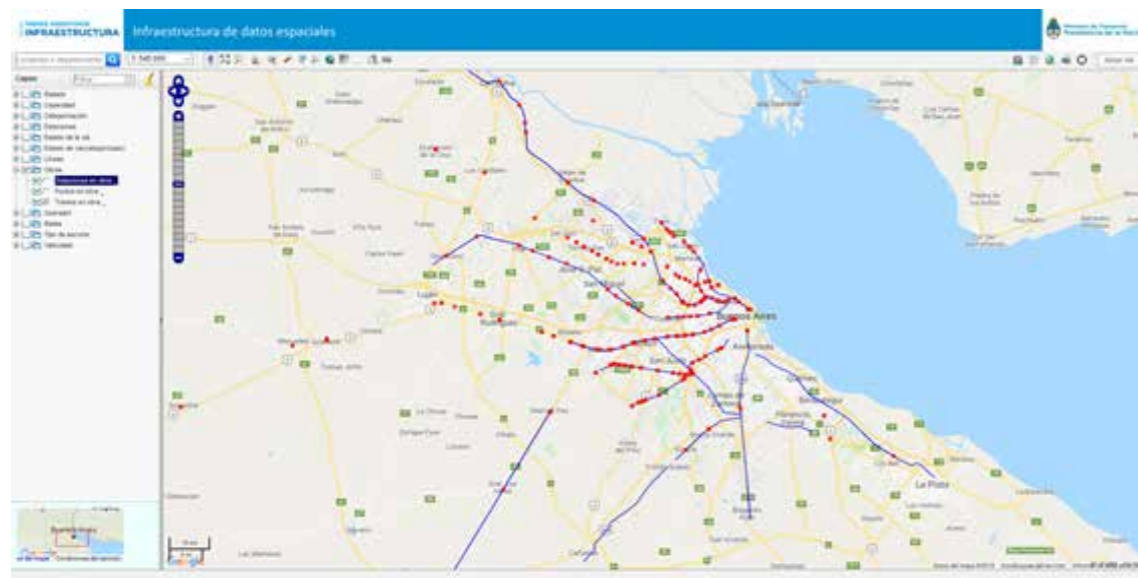


Ilustración 5. Obras en AMBA y alrededores

El servidor cuenta con un acceso “PostGIS”, que permite el consumo y edición de capas y base de datos geográfica para el uso y procesamiento en programas especializados para el manejo de información geográfica. ADIF colabora con el Ministerio de Transporte en su infraestructura de datos espaciales (IDE Transporte) mediante el envío periódico de información geográfica del sistema ferroviario. Actualmente esta información se encuentra publicada, con información restringida, en su plataforma.

**Aplicaciones móviles**

Las aplicaciones móviles desarrolladas se están utilizando en la toma de inventario de la línea San Martín en octubre de 2019. Las aplicaciones, que utilizarán como información base la información de los registros de Activos de ADIF, ya han tenido pruebas de usuario con el objetivo de lograr mejoras. El inventario representa la oportunidad de actualizar y verificar gran cantidad de datos:

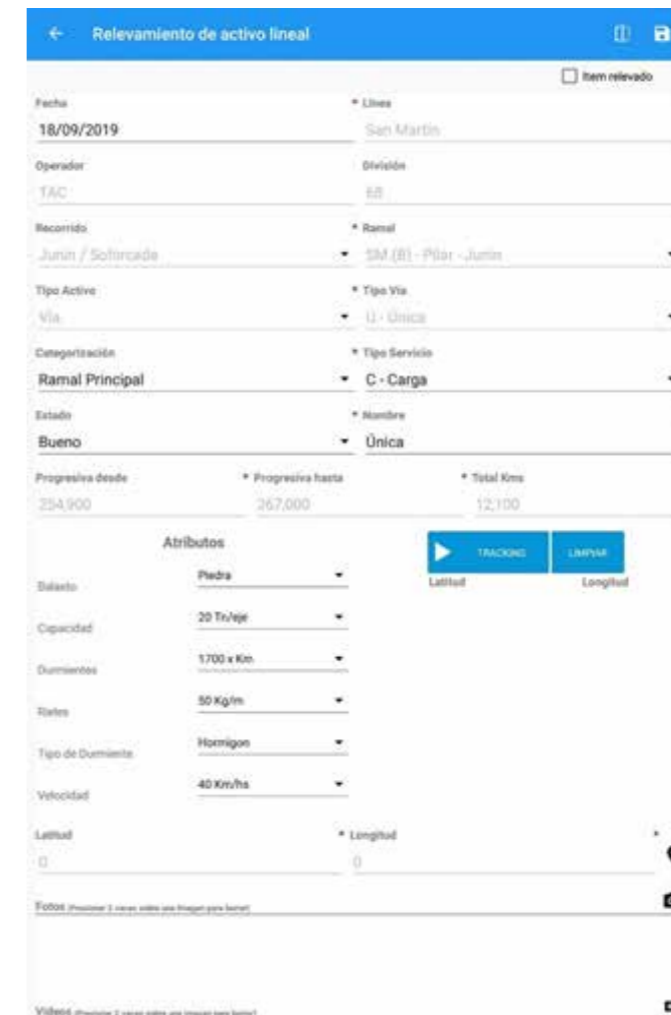


Ilustración 6- Vista del módulo de activos lineales de la aplicación móvil

# GERENCIA DE INGENIERIA

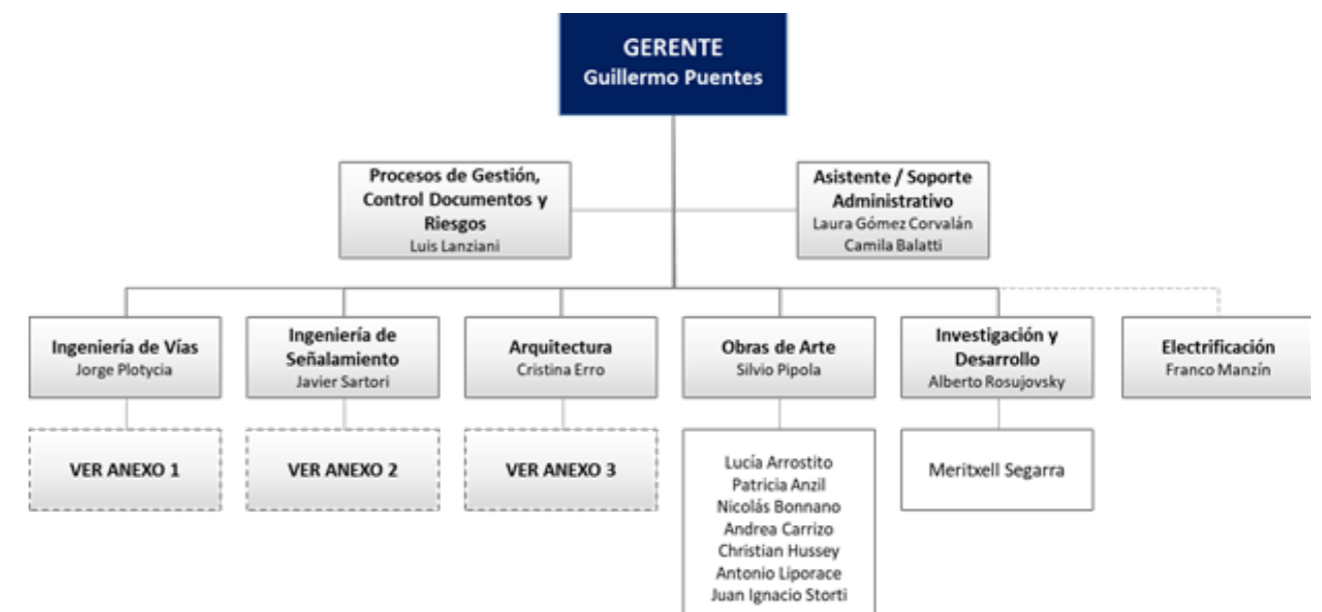
Memoria de Gestión 2015 - 2019



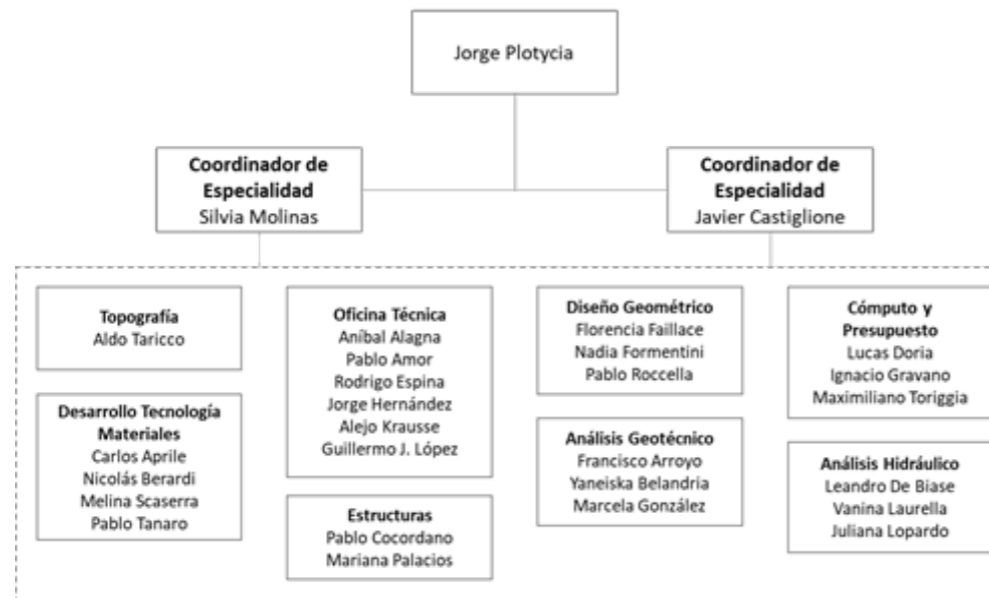
## MISION, VISION Y ORGANIZACIÓN

**Misión:** Desarrollar un equipo de profesionales con las competencias del conocimiento y las habilidades de gestión para contribuir a la mejora de la infraestructura ferroviaria y así mejorar el marco de condiciones de la operación.

**Visión:** Posicionar a ADIFSE como el referente técnico de Infraestructura Ferroviaria de la Región, mejorando sus condiciones operativas, de seguridad y comerciales, a través del desarrollo de tecnología, creación de normativa y la experiencia aplicada.



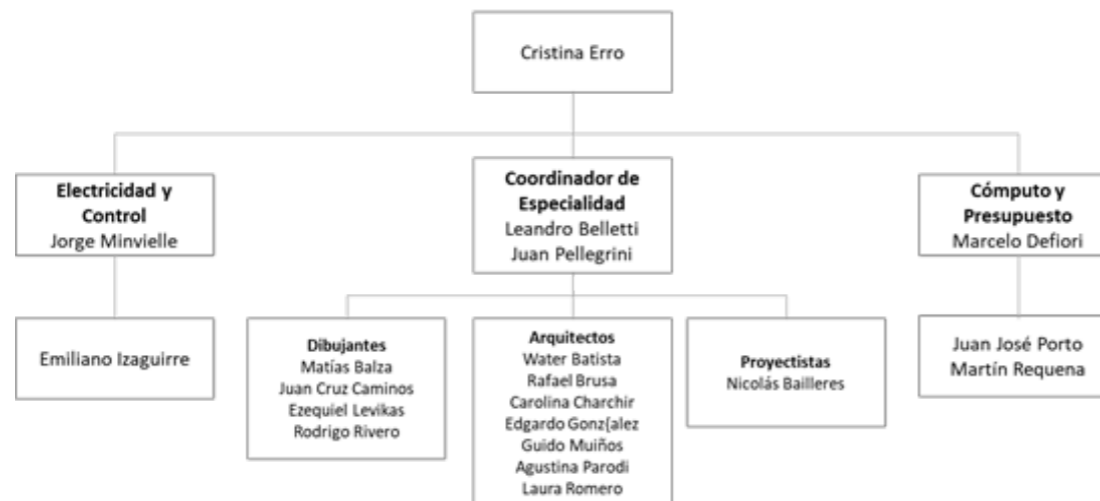
**Anexo 1 - Ingeniería de Vías**



**Anexo 2 - Ingeniería de Señalamiento**



**Anexo 3 - Arquitectura**



# EL ROL DE LA INGENIERIA EN LA INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA

La Ingeniería define las necesidades técnicas de desarrollo para poder llevar adelante las mejoras y controles necesarios para la Infraestructura Ferroviaria.

- Señalamiento y Telecomunicaciones
- Electricidad y Control
- Desarrollo de Materiales
- Gestión de Documentación
- Estimación para Presupuestos

Desde la creación de un marco técnico regulatorio, especificaciones y típicos de diseño, nuevas tecnologías y materiales, desarrollo de pliegos de licitación hasta la revisión de la ingeniería desarrollada previa su ejecución en campo, la Ingeniería identifica y busca resolver constantemente las necesidades para mejorar las condiciones operativas, comerciales y de seguridad.



En 2018, año en el que ADIFSE crea la Gerencia de Ingeniería, las especialidades se encontraban dispersas en 7 oficinas, integradas a la gerencia de construcciones y funcionando en forma estanca, sin lograr una sinergia completa entre las distintas especialidades, y sin tener un objetivo delineado en común. No existían procesos, metodologías o mecanismos de funcionamiento explícitos para llevar adelante las tareas vinculadas, al igual que tampoco existía una expectativa de su contribución requerida de conjunto.

Adicionalmente, la Gerencia de Ingeniería definió cuatro ejes de trabajo:

1. Desarrollo de Pliegos de Licitación.
2. Desarrollo de Proyectos Conceptuales y de Nuevas Trazas.
3. Revisión de Ingeniería de Detalle y apoyo durante la gestión de obras.
4. Desarrollo de Tecnología, Materiales y Normativa.

Tomando esta situación como punto de partida, la Gerencia de Ingeniería definió una estructura modelo, identificando las especialidades claves que debían existir en su organización, y las emplazó en una planta abierta de trabajo que facilitó la comunicación, la visión interdisciplinaria y el trabajo en equipo.

**DESARROLLO DE PLIEGOS DE LICITACIÓN**

Se organizó matricialmente por áreas técnicas y por gestión, incorporando y desarrollando profesionales especialistas en:

Dentro del marco de desarrollo de Pliegos de Licitación, se implementó una metodología para el desarrollo de los Pliegos, donde las claves fueron la participación interdisciplinaria, la revisión de expectativas y requisitos de los clientes, y la incorporación de la revisión por parte de la Gerencia de Construcciones, la Gerencia de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud, para desarrollar pliegos mejor especificados que permitan desarrollar una ejecución de obra más fluida y planificada y mitigar posibles problemas de definición o interpretación de alcance.

- Geotecnia
- Hidráulica
- Topografía
- Obras de arte: estructuras de hormigón armado/ pretensado/ metálicas
- Vías
- Arquitectura

Esta metodología además de definir un proceso de elaboración y verificación del

pliego, incorporó la necesidad de establecer un sistema articulado de comunicación con otros organismos para obtener información y validar los alcances y soluciones definidas en los pliegos.

Durante estos años, la Gerencia de Ingeniería construyó una red de comunicación fluida con la Secretaría de Planificación, Secretaría de Obras y Transporte, Secretaría de Planificación de Transporte, AUSA, SOFSE, C. N. Museos, Vialidad Nacional, Vialidades provinciales, y con otros organismos, de forma que los proyectos son consensuados y conocidos por el resto de los interesados.

#### DESARROLLO DE PROYECTOS CONCEPTUALES Y DE NUEVAS TRAZAS

Como parte de los objetivos de la Gerencia de Ingeniería fue atender un desafío histórico para esta nueva etapa de la Infraestructura Ferroviaria el cual consistía en el análisis, desarrollo de ingeniería conceptual y procesos de licitación para nuevas trazas, con el objetivo de mejorar la operación de trenes de carga, conectando tramos, puertos y evitando los crecimientos urbanos generados en las últimas décadas. Basados en la red de trabajo generada con los distintos organismos, se incluyó también en la mesa a organizaciones privadas, para poder aumentar y generar demanda comercial sobre el ferrocarril.

#### REVISIÓN DE INGENIERÍA DE DETALLE Y APOYO DURANTE LA GESTIÓN DE OBRAS.

Hasta ese momento, si bien existían en los pliegos la obligatoriedad para las contratistas del desarrollo de proyectos ejecutivos, estas incurrieron en incumplimientos que impactaban en la calidad, los plazos y los costos de las obras licitadas por ADIFSE, por lo cual se implementó un Proceso de Revisión de Ingeniería, el cual definió los roles y responsabilidades, y la metodología para asegurar que la obra sea ejecutada en forma planificada y con documentos revisados por ADIFSE.

Dicho proceso, permitió no sólo comenzar a realizar la revisión de la ingeniería de detalle para su construcción en campo, sino encauzar el desarrollo de los proyectos ejecutivos adquiridos, pudiendo tener un control de los mismos, quedando registro del desempeño

tanto de las contratistas como el propio de la gerencia y garantizar la recepción de Planos Conforme a Obra precisos, vitales para los proyectos futuros.

A partir de la implementación del proceso de revisión de documentos, se desarrolló en forma especial, dentro de la plataforma SharePoint, un sistema para la gestión de la documentación permitiéndole a ADIFSE no sólo mantener un registro preciso de los distintos eventos sino también la digitalización global del proceso de generación de proyectos ejecutivos, mejorando los tiempos de respuesta y el impacto en peso papel.

Durante la gestión de la obra, la Gerencia de Ingeniería desarrolló el rol de Ingeniero de Proyecto, el cual acompaña durante todo el plazo de obra a la Gerencia de Construcciones durante el desarrollo de un proyecto, funcionando como un nodo de comunicación entre Gerencias, atendiendo las necesidades sobre alcance técnico, participando activamente en la gestión del contrato, y conduciendo junto con el equipo de Cómputo y Presupuesto Oficial, los análisis necesarios para estimar costos sobre las variaciones de contrato que pudieran ocurrir.

#### DESARROLLO DE TECNOLOGÍA, MATERIALES Y NORMATIVA

A raíz del involucramiento y la posibilidad de disponer de recursos propios, la Gerencia de Ingeniería pudo enfocar esfuerzos en resolver problemáticas que perjudicaban la incorporación de técnicas más modernas constructivas, para lo cual se desarrollaron diversos productos que permitieron modernizar y actualizar la Infraestructura Ferroviaria.

Adicionalmente al desarrollo de materiales y productos, y para que los mismos puedan ser utilizados, se desarrollaron normas y estándares junto a otras organizaciones para garantizar que tanto los materiales como su integración, se encuentran en un marco de operación controlada.

Para lograr estas acciones se establecieron vínculos de trabajo con organismos como la UBA, UTN, INTI, IRAM, CNRT y otras organizaciones.

## ARTICULACION EXTERNA DE GERENCIA DE INGENIERIA CON OTROS ORGANISMOS

Cuando se creó la Gerencia de Ingeniería de ADIFSE, lo hace en un marco en que los proyectos ferroviarios del país no eran todos encarados por ADIFSE. Muchos proyectos, algunos incluso importantes, eran desarrollados por diferentes organismos, no siempre coordinados entre sí, sin existir suficientes relaciones de colaboración y comunicación constante con el Min. Transporte, Sec. Planificación, SOFSE, Vialidad, AUSA, etc. Ya sea ocupando el rol de Comitente Principal, como revisores o asesorando a terceros, la Gerencia de Ingeniería de ADIFSE trabajando mancomunadamente con otros organismos, prestó servicio a la mayoría de los proyectos ferroviarios desarrollados por éstos durante el período 2018-2019, con el objetivo de garantizar la calidad y seguridad del producto final y que los mismos se ajusten a la normativa vigente.

En particular:

› Prestó servicios de asesoría y soporte de ingeniería para proyectos ferroviarios liderados con otros organismos estatales, como son:

- Viaducto ferroviario del ffcc Mitre
- Viaducto ferroviario del ffcc San Martín
- Viaducto ferroviario del ffcc Sarmiento
- Viaducto ferroviario del FFCC Belgrano Sur
- Paseo del Bajo en su afectación a vías existentes

› Mantuvo una participación activa con el Ministerio de Transporte, en el acompañamiento de proyectos incluidos en la Planificación territorial ferroviaria como fueron:

- Proyecto ferroviario Norpatagónico
- Proyecto ferroviario del ffcc San Martín
- Proyectos ferroviarios de los ffcc Belgrano Norte y Gral. Urquiza

› Acompañó el proceso de desarrollo de proyectos ferroviarios conducidos por terminales portuarias privadas, a fin de estandarizar el diseño llevado a cabo.

En particular, esta gerencia estableció lineamientos de diseño comunes, otorgando integralidad al conjunto ferroviario de accesos a los puertos (como ser los puertos privados de Timbúes y Saldías).

› Participación de la Gerencia de Ingeniería en reuniones con actores locales. Por ejemplo, para llegar al consenso de la alternativa seleccionada para los accesos norte de Rosario, esta gerencia se reunió con la Cámara de Comercio de San Lorenzo, los intendentes de Puerto General San Martín, Timbúes, Aldao, Granadero Baigorria y Fray Luis Beltrán; el Ente de Coordinación Metropolitana de Rosario y representantes de la Provincia de Santa Fe, con el fin de responder a cuestionamientos técnicos y de viabilidad de otras propuestas planteadas.



Destacar que, durante la coordinación de los proyectos, esta gerencia mantuvo intercambios con municipios, a partir de los cuáles se desarrollaron proyectos complementarios que resolvían interferencias municipales. Por ejemplo, con el Municipio de Santo Tomé se llegó a desarrollar, bajo consenso, el traslado de una estación de bombeo existente, la cual, reactivando el nuevo ramal ferroviario, quedaría con difícil accesibilidad.

› A través de la articulación de contactos con el correspondiente Ente de Recursos Hídricos de las distintas provincias, se establecieron canales de comunicación a fin de establecer las hipótesis de diseño actualizadas y aceptadas por dichos organismos, para el desarrollo hidráulico de las nuevas obras ferroviarias. Como ejemplo, para el diseño del nuevo puente ferroviario sobre el río Salado, al norte de Santa Fe, se establecieron los parámetros hidrológicos, que ya incorporan episodios importantes como la inundación sufrida en el año 2003.



Esquema final de ubicación del traslado de la estación de bombeo en Santo Tomé



Imágenes satelitales del episodio del año 2003. Inundación provincia Santa Fe

### COORDINACIÓN CON OTROS PROYECTOS VIALES

A través de la interrelación con organismos viales, nacionales y provinciales, en los proyectos de nueva traza, esta gerencia coordinó proyectos de estructuras viales sobre vías del ferrocarril, nuevas o existentes, a fin de dotar al territorio de pasos a distinto nivel. El liderazgo de los proyectos viales encarados por esta administración ferroviaria supuso el intercambio de documentación con los organismos viales, con el fin de incorporar lineamientos de diseño en este tipo de proyectos, que se financiarán a través de esta administración.

Resultado de dicho intercambio, los proyectos de renovación de vía mejoraron las situaciones actuales, dotando al territorio de una infraestructura diseñada bajo condicionantes hidrológicos actualizados.



Ejemplo de alto nivel vial sobre vía del ferrocarril



Antes y después de la intervención ferroviaria, en materia hidráulica

› Se realizaron reuniones con CNRT, a fin de ordenar la existencia de pasos a nivel, tanto oficiales como de existencia irregular.

de la Ciudad y AUSA en los 5 proyectos que desarrollaron dentro del tejido urbano de la ciudad.

### SOPORTE A PROYECTOS FERROVIARIOS EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Como especialista en infraestructura ferroviaria, la Gerencia de Ingeniería brindó soporte a las distintas etapas de proyecto conducidas por el Ministerio de Transporte, el Gobierno

Desde el análisis conceptual, el análisis de impacto operativo, hasta el acompañamiento y soporte en lo constructivo, la Gerencia de Ingeniería ofició como soporte técnico para garantizar la puesta en marcha de dichos proyectos.



ANTEPROYECTO NUEVA ESTACIÓN - RETIRO SAN MARTÍN Y PUESTA EN VALOR DEL MUSEO NACIONAL FERROVIARIO

acceso desde la Av. Del Libertador e integrada a la Terminal Retiro Mitre y a los subtes Línea "C" y "E".

A raíz del proyecto de electrificación de la Línea San Martín Urbana, la Secretaría de Planificación prevé la relocalización de todos los servicios de larga distancia de tanto Mitre, como San Martín, a la actual terminal Retiro San Martín, desarrollando una nueva Terminal Urbana, con

Para ello, la Gerencia de Ingeniería desarrolló un anteproyecto que se complementa a la antigua estación en forma natural, sin perder la posibilidad de incorporar la tecnología actual, poniendo en valor la zona y la operación comercial.



En 2018, la Gerencia de Ingeniería y siguiendo los lineamientos y recomendaciones de la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos se realizó el diseño para la recuperación y puesta en valor del Edificio del Museo Nacional Ferroviario, lo cual permitió la

reorganización funcional del mismo, generando entresijos operativos los cuales fueron ocupados por la Gerencia de Construcciones y la Gerencia de Ingeniería, y definiendo toda una nueva superficie para la actividad comercial del Museo y sus bienes.

# LIDERAZAGO EN PROYECTOS FERROVIARIOS DE NUEVA TRAZA

En relación a proyectos de nueva traza, esta gerencia lideró la coordinación de las distintas etapas del proyecto: análisis de alternativas y búsqueda de consenso técnico, territorial, social y ambiental bajo determinación de cuantificación de parámetros y externalidades evaluables y desarrollo de la variante seleccionada.

• **Circunvalar Santa Fe:** El desafío de la gerencia en relación a este proyecto fue llevar a cabo el análisis de alternativas de traza nueva a desarrollar, que vinculara trazas ferroviarias existentes, en el norte de la ciudad de Santa Fe vinculándolas con un tramo de traza nueva, cruzando el río Salado.

GRÁFICO DEL NUEVO CIRCUNVALAR SANTA FE FERROVIARIO

• **Accesos norte de Rosario:** esta gerencia propulsó la coordinación de la consultoría adjudicataria de la licitación para de alcanzar un anteproyecto de nueva traza que permitiera vincular las nuevas terminales portuarias de Timbúes (norte de Rosario) con la trocha ancha, para trenes procedentes del sur de Timbúes. La etapa de análisis de variantes de nuevas trazas que permitieran concretar la parte norte del nuevo circunvalar ferroviario de Rosario requirió un conocimiento intensivo del territorio, así como determinar los limitantes técnicos



Gráfico del nuevo circunvalar Santa Fe ferroviario

El proyecto buscó eliminar los impactos negativos del paso de formaciones de trenes de larga longitud por el centro urbano de la ciudad de Santa Fe e impactar lo menos posible en las expropiaciones de la nueva traza.

El desafío de esta gerencia fue acompañar el proceso para llegar a un consenso territorial de la traza elegida, además de articular con otros actores como fueron:

• Con los concesionarios ferroviarios actuales interiorizando el material rodante existente, el recientemente adquirido y optimizar el futuro trazado a los condicionantes



Esquema de los accesos norte ferroviarios, visualizando el conjunto de proyectos y obras viales y ferroviarios existentes o en curso en la zona

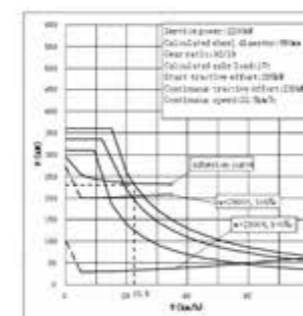
• Con Vialidad Nacional compatibilizando el proyecto de la nueva RN11 con la traza ferroviaria con el fin que no existan cruces a nivel entre ambos proyectos (vial-ferroviario)

• Con Vialidad Provincial compatibilizando la nueva traza ferroviaria con los proyectos viales provinciales en curso, denominados peines de acceso a las terminales portuarias del norte de Rosario.

El planteamiento de nuevos trazados ferroviarios planteó la necesidad de considerar las composiciones de material rodante actual y realizar estudios de explotación que permitieran validar que el trazado permitiera operar igual o en mejores condiciones que las actuales. La metodología de cálculo implicó modelizar en software de simulaciones el material rodante existente, el esquema de explotación y las diferentes composiciones, sobre los posibles recorridos. El objetivo de la modelización fue determinar, para las diferentes hipótesis de tracción las velocidades a las que podrían circular los trenes en cada punto del recorrido, teniendo en cuenta no sólo tramos de nueva vía sino también playas ferroviarias para la operación.

Esta gerencia se adentró en el estudio bibliográfico de las características técnicas del material traccivo para coordinar su modelización.

Ejemplo de curva de tracción de locomotora considerada en el diseño geométrico



Ejemplo de curva de tracción de locomotora considerada en el diseño geométrico

• **Accesos sur de Rosario:** el desafío de esta gerencia fue coordinar la concreción de una nueva traza ferroviaria que permitiera el acceso a los puertos del Sur de Rosario, tomando en consideración antecedentes existentes, actualizando la situación actual e interiorizando

• **Proyecto Norpatagónico:** Desde esta gerencia se dio soporte a los proyectos del plan maestro, participando en su definición o bien concluyendo con la documentación necesaria para el lanzamiento de construcción. El desafío de esta gerencia, en relación a este proyecto, fue la búsqueda de una nueva traza ferroviaria en el sur de Bahía Blanca lo que permitiría conseguir los siguientes objetivos:

- Independizar el tráfico de cada puerto existente.
- No generar interferencias con el tránsito vehicular que accede a los puertos.
- Salir completamente de la trama urbana
- Que dicha traza pueda ser utilizada por futuros puertos privados y sea compatible con los planos de expansión del Consorcio del puerto.



Trazas ferroviarias existentes) y propuesta de nueva traza analizada

# COORDINACIÓN DE DISEÑO DE NUEVAS PLAYAS Y TALLERES EXISTENTES

## COORDINACIÓN DE DISEÑO DE NUEVAS PLAYAS FERROPORTUARIAS

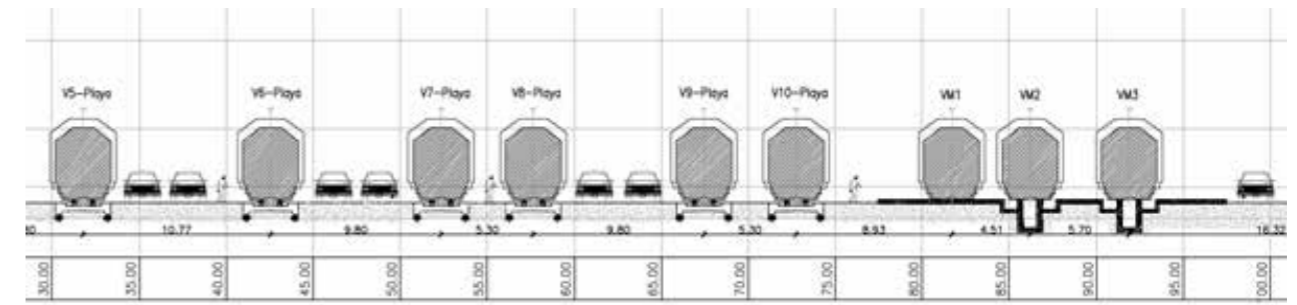
Esta Gerencia llevó a cabo la coordinación del diseño de nuevas playas ferroviarias y adaptación de existentes y su vinculación con ramales también existentes. El desafío consistió en identificar las necesidades operativas que derivarían en el diseño de las distintas funcionalidades de la playa, en permanente comunicación con los operadores.

Los objetivos perseguidos fueron:

- Conseguir un diseño de playa que potenciara la optimización de la operación ferroportuaria de playas ubicadas en la cercanía de puertos de carga existentes.
- Restituir, en algunos casos, terminales de cargas
- Conjugar el diseño de los espacios disponibles

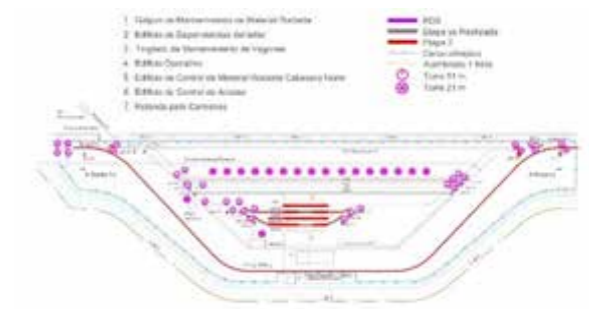
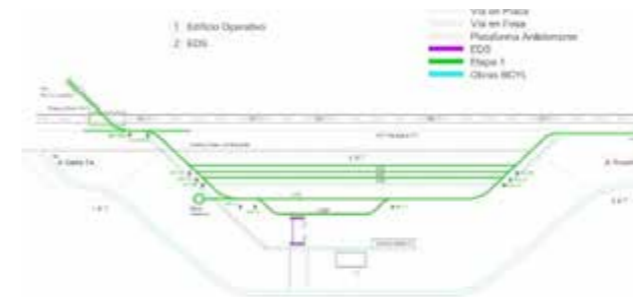
con proyectos en curso o futuros, aledaños • Reconocer las infraestructuras viales colindantes e incorporarlas en el proyecto, compatibilizando su convivencia.

En el caso particular de la nueva playa Oliveros, se coordinó el diseño de una nueva playa ferroviaria, moderna en cuanto a instalaciones operativas, que permitirá bajar los costes logísticos en la zona norte de Rosario, actualmente congestionada por camiones, aumentando la participación modal del ferrocarril en el transporte de carga y permitiendo a las 5 terminales actuales disponer de un acceso ferroviario, en este caso, de trocha angosta, para recibir formaciones de carga, de mayor tonelaje y longitud, procedentes del norte del NOA y NEA.



Esquema de playa Oliveros, con un diseño de 10 vías y traslado de vía principal

A partir de un proyecto con un diseño final, esta gerencia, en función de la disponibilidad presupuestaria etapabilizó la construcción de la playa, siendo un desafío articular las distintas etapas, acordes con la funcionalidad esperada por parte del operador (BCyL) y debiendo participar las distintas áreas técnicas de esta Gerencia que, en junto la Gerencia de construcciones, logró su definición.



Visualización de las distintas etapas constructivas en playa Oliveros, analizadas por esta gerencia.

En el caso particular de la terminal ferroportuaria de Saldías, a través de la gestión de esta Gerencia se incorporó un nuevo acceso ferroviario de la trocha ancha a la referida playa y al puerto de Buenos Aires, a través del bitrochado del ramal existente.

Actualmente, al no existir acceso de la trocha ancha desde el norte al Puerto de Buenos Aires, la operatoria se hacía a través de camiones generando complicaciones de tráfico, congestionamiento y encareciendo la operación. A partir de la posibilidad del nuevo acceso y construcción/ adaptación a la trocha ancha, se obtuvo la eficientización de la operación evitando maniobras innecesarias.



Terminal ferroportuaria de Saldías



## COORDINACIÓN DE ACONDICIONAMIENTO DE TALLERES EXISTENTES

Esta Gerencia llevó a cabo la coordinación del diseño de los talleres que permitieran desarrollar las actividades de mantenimiento y ensamblaje del material rodante ferroviario, conforme con las normas vigentes, y en distintas etapas de inversiones y crecimiento.

Los objetivos perseguidos fueron:

- Recuperación de talleres abandonados, que formaban parte de la identidad del lugar, e incorporando mano de obra zonal.
- Colaboración y revisión de Proyecto ejecutivo para establecer los parámetros de diseño y arquitectura de los talleres.

- Coordinar el desarrollo de instalaciones para el suministro de combustibles y lubricantes, así como de los sistemas de seguridad obligatorios, deberán basarse y cumplir lo pactado en la normativa argentina.
- Fijar criterios funcionales de diseño que permitieran adoptar independencia de los distintos usos y zonas, con posibilidad de funcionamiento autónomo y ausencia de interferencias entre ellos; Organización de las oficinas con la máxima flexibilidad posible. Aislamiento y/o agrupamiento de las zonas con mayor generación de ruido y suciedad; Agrupación de zonas de trabajos pesados y ligeros.
- Eliminación de barreras arquitectónicas,



Taller ferroviario de Mechita



Taller ferroviario en Palmira

## LINEAMIENTOS PARA EL FUTURO ESTÁNDAR EN EL ÁREA DE SEÑALAMIENTO Y TELECOMUNICACIONES

A partir de los proyectos coordinados, esta Gerencia abrió líneas futuras de investigación de los siguientes temas:

- Continuar con la unificación de conceptos de diseño para el desarrollo de los nuevos sistemas de señalización y telecomunicaciones, aplicables tanto en la renovación de los sistemas pre-existentes como para los nuevos proyectos siguiendo los estándares y recomendaciones que se implementan a nivel mundial en esta materia.
- Unificación de criterios para la definición de las tecnologías a implementar en cada línea de acuerdo a las estrategias adoptadas según el modelo de explotación, nivel de inversión y de fiabilidad, disponibilidad, mantenibilidad y seguridad deseados.
- Implementación del departamento de análisis de ingeniería de seguridad, donde se establecen las políticas, normas aplicables, criterios y validación de las soluciones de seguridad tanto en lo referente a la ingeniería conceptual como también en la ejecutiva.

Durante la gestión se desarrolló una solución integral de Señalamiento y Telecomunicaciones de operación y control en forma centralizada



para los ramales de baja densidad, tanto de pasajeros como de cargas, y aplicable a diferentes proyectos como el San Martín (Pilar-Mendoza) y el Norpatagónico (Bahía Blanca-Añelo), entre otros.

## DESARROLLOS TECNOLÓGICO APLICADOS A LA INGENIERÍA

La incorporación de profesionales especialistas en las distintas áreas de impacto de la infraestructura ferroviaria posibilitó la adquisición de tecnologías de diseño y cálculo, elevando el nivel técnico de los elaborados tanto propios

como licitados, disminuyendo el nivel de incertidumbre y mejorar la eficiencia de diseño que luego se traduce en una mejora en la construcción y la operación.

• RELEVAMIENTOS DIGITALES



La incorporación de especialistas en topografía y técnicas de relevamiento permitió comenzar a pensar las obras desde su génesis, organizando campañas que generaron gran volumen de información luego fue utilizado para el diseño de los proyectos de licitación.

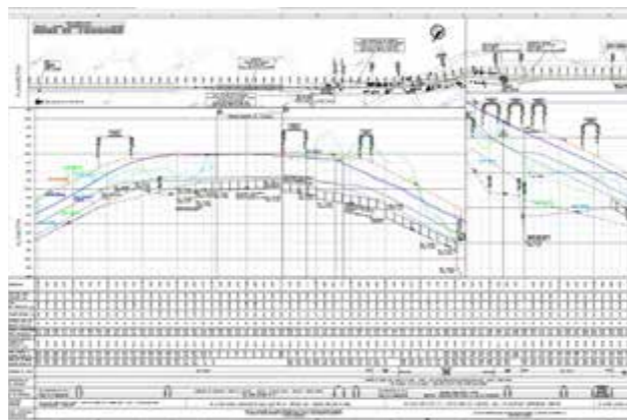
Desde estaciones totales, laser 3D, vuelos de halcón con aviones no tripulados y drones, cada relevamiento arrojó fotos y videos georreferenciadas, nubes de puntos y polígonos, los cuales fueron interpretadas y procesadas con recursos propios de la Gerencia de Ingeniería.



• DESARROLLO DE PROYECTOS EN CIVIL 3D

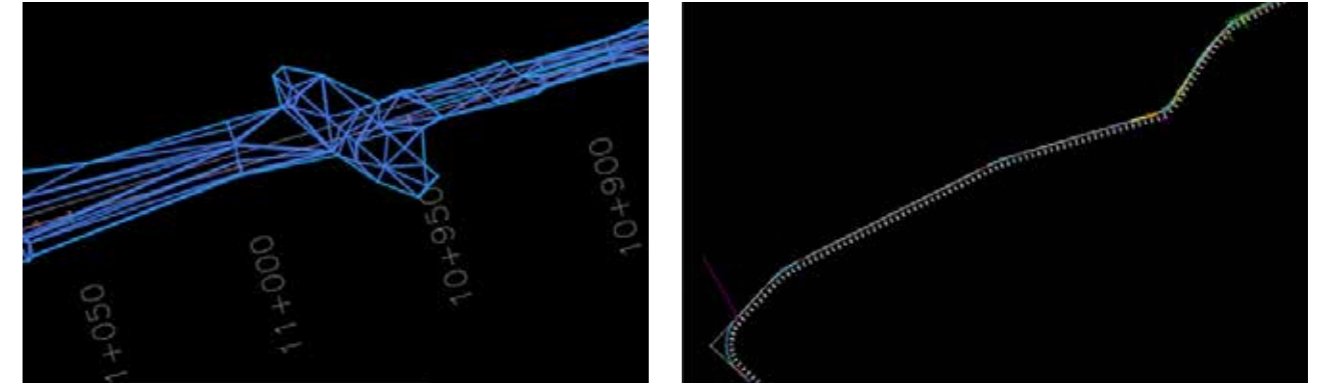
Nuestros Ingenieros Civiles especializados en Diseño Geométrico comenzaron a desplegar la ingeniería básica y el desarrollo de los proyectos ejecutivos en software especializados, logrando determinar aspectos de diseño en plazos muy acotados que antes tenían un impacto importante de análisis y cálculo, no sólo permitiendo mejorar la traza sino anticipar situaciones y límites de operación.

La aplicación de herramientas con CIVIL 3D, generó la posibilidad de analizar mejores alternativas y soluciones, sin que ello requiera un redibujo completo, sino alterando variables que luego actualizan el global diseñado.

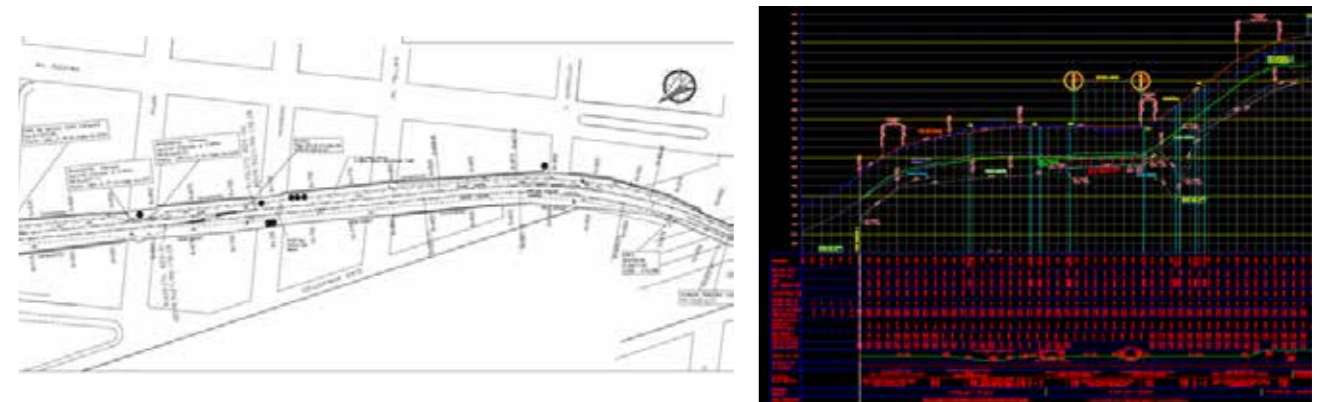


Entre algunas de las ventajas generadas se identifican la interpretación topográfica, el desarrollo planialtimétrico y la generación de secciones transversales.

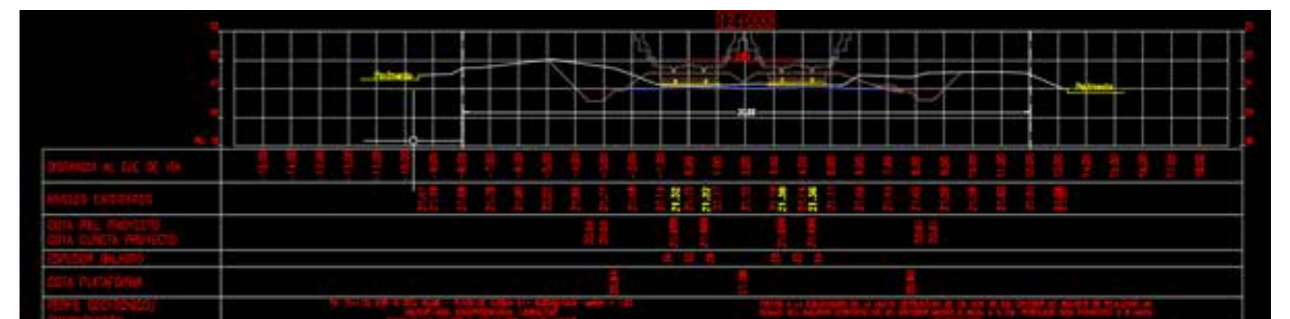
1) Carga del relevamiento topográfico (puntos obtenidos en campo) en el archivo, y generación del modelo digital del terreno (MDT). La superficie que se genera con estos puntos debe ser editada/triangulada.

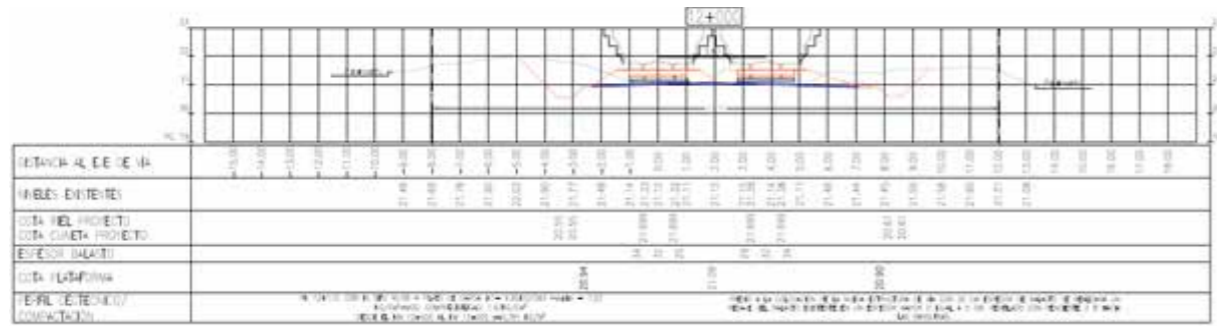


2) Se proyecta el trazado planimétrico generando un alineamiento (eje de proyecto), y a este se le asigna un perfil altimétrico de proyecto. De aquí surgen las planialtimetrías.

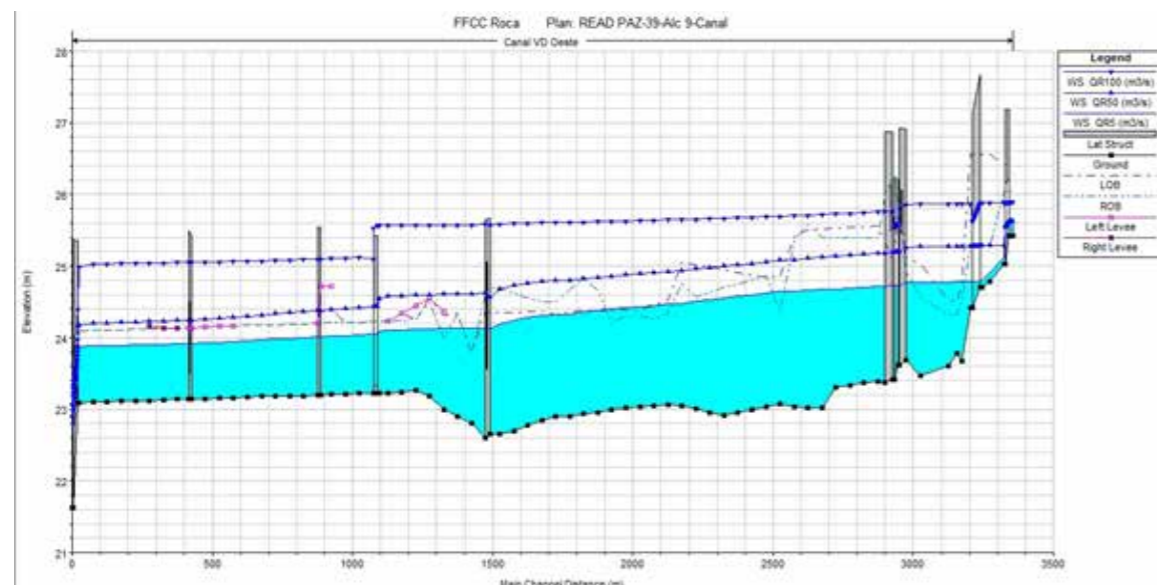
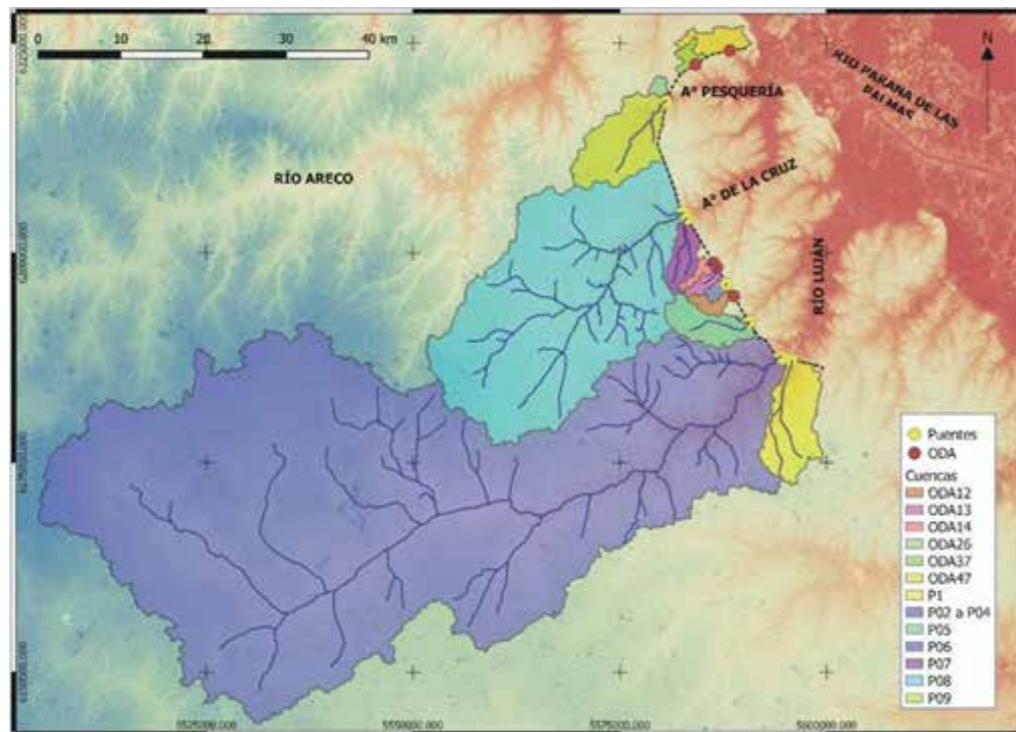


3) Se genera un perfil tipo (sección transversal tipo/assemblies), y junto con la información mencionada anteriormente se generan los corredores. Con estos corredores, podemos obtener las secciones transversales del proyecto.

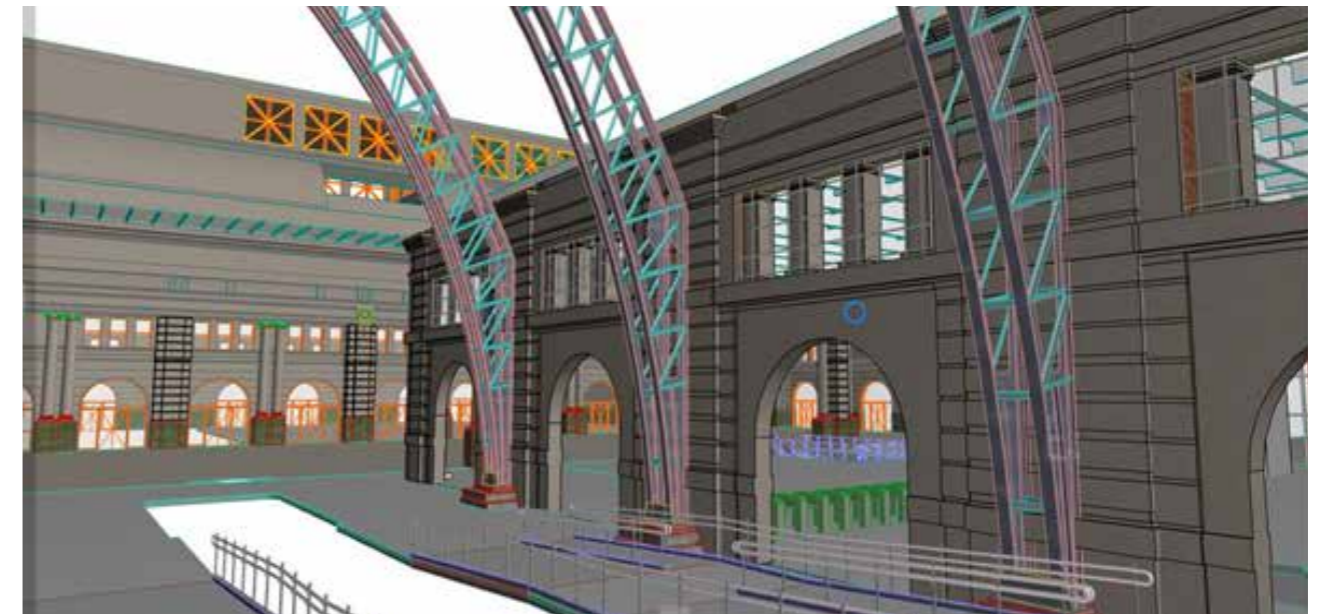




• ESTUDIOS ESPECIALES DE GEOTÉCNICA E HIDRÁULICA



• DISEÑO ARQ-BIM Y TECNOLOGÍA 3D



Durante el 2018 y 2019, se formaron más de 15 profesionales en técnicas de proyección BIM, permitiendo maquetar soluciones constructivas, con un impacto significativo en el análisis de cómputos, al igual que en el desarrollo de instalaciones y esquemas constructivos.

Esta tecnología permitió hacer participar distintas áreas tanto de ADIF como externas (las cuales muchas veces al no ser técnicas poseen dificultades para asimilar lo abstracto de los planos) para analizar algunas de las alternativas

de desarrollo, realizar una documentación inicial para luego proseguir con el desarrollo de la ingeniería básica de licitación.

Entre algunos de los proyectos más emblemáticos que se estudiaron en un entorno BIM se encuentran proyectos que por sus características son críticos, o porque forman parte del patrimonio histórico nacional, o poseen todos los componentes típicos de fabricación de la infraestructura ferroviaria.

Estación Terminal Retiro - Gral. Mitre





• HERRAMIENTAS DE DISEÑO AVANZADO PARA CÁLCULO DE ILUMINACIÓN E INSTALACIONES ELÉCTRICAS

La incorporación de tecnología eléctrica en obras civiles, como por ejemplo la utilización de luminarias LED para andenes de estación, requirió el comienzo de la simulación de la proyección de los artefactos para garantizar que el nivel de iluminación cumple con los requisitos normativos y los mismo no son perjudiciales para los usuarios o el personal operativo de la estación y el material rodante.

Para ellos se comenzaron a emplear herramientas de diseño, en donde se ejecutan cálculos y simulaciones de isolíneas que permiten saber en la etapa de diseño qué y cuántos artefactos son necesarios y donde deben ser colocados para lograr un nivel lumínico óptimo priorizando el mantenimiento y minimizando el consumo.

Factor de degradación: 0.80

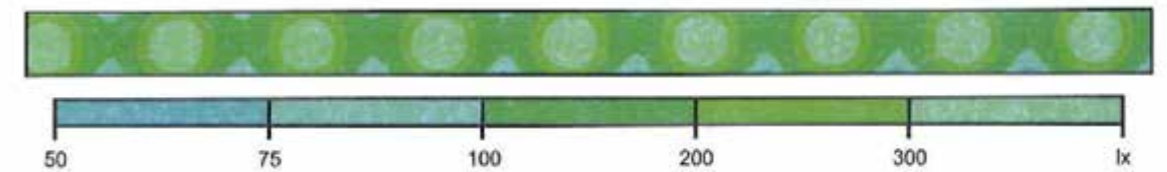
AD- ZONA TUNEL 1: Intensidad lumínica horizontal (Trama)  
 Escena de luz: Escena de luz 1  
 Media: 224 lx, Min: 66.4 lx, Max: 427 lx, Mín./medio: 0.30, Mín./máx.: 0.16  
 Altura: 0.010 m

Isolíneas [lx]



Escala: 1 : 500

Colores falsos [lx]



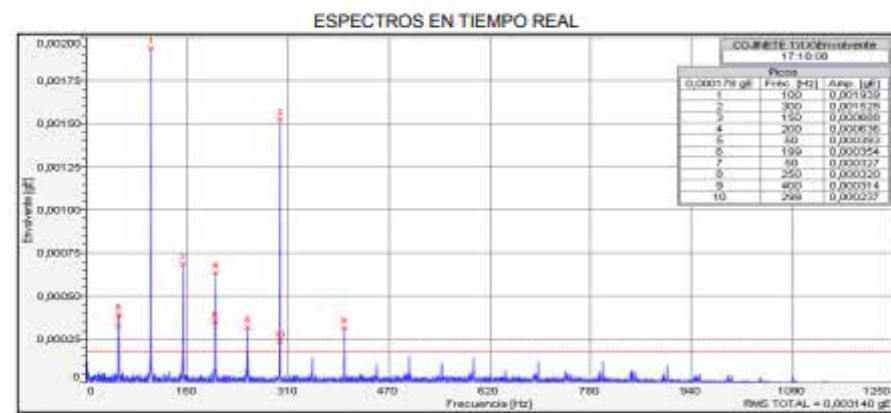
Terreno 1

Número de unidades	Luminaria (Emisión de luz)		
18	LUMENAC - FLOW 180 Emisión de luz 1 Lámpara: 1xc/ 5 módulos de 48 LEDs - Total 240 LEDs- Fotometría absoluta Flujo luminoso de las luminarias: 17814 lm Potencia: 183.1 W Rendimiento lumínico: 97.3 lm/W  Indicaciones colorimétricas 1xc/ 5 módulos de 48 LEDs - Total 240 LEDs-; CCT 5000 K, CRI 100	Dispones de una imagen de la luminaria en nuestro catálogo de luminarias.	
28	LUMENAC S.A. - MAX PRO 180 Emisión de luz 1 Lámpara: 1xc/ 4 placas de 72 LEDs - Total 288 LEDs- Fotometría absoluta Flujo luminoso de las luminarias: 18480 lm Potencia: 181.4 W Rendimiento lumínico: 101.9 lm/W  Indicaciones colorimétricas 1xc/ 4 placas de 72 LEDs - Total 288 LEDs-; CCT 5000 K, CRI 100	Dispones de una imagen de la luminaria en nuestro catálogo de luminarias.	

Flujo luminoso total de lámparas: 838092 lm, Flujo luminoso total de luminarias: 838092 lm, Potencia total: 8375.0 W, Rendimiento lumínico: 100.1 lm/W

## ENSAYOS Y MONITORIEO DE PUENTES EXISTENTES

La Gerencia de Ingeniería se proveyó de instrumental específico con el fin de realizar el monitoreo de las obras de arte existentes. Esto permitirá una evaluación expeditiva de la integridad estructural de las mismas. La evaluación complementará la inspección visual anual recomendada por la normativa internacional vigente.



Esta Gerencia está desarrollando un inventario de la totalidad de las obras de arte de modo de vincular toda la información recabada a lo largo de estos años. Esto permitirá un análisis de la evolución de la respuesta estructural de cada obra de arte con el fin de planificar acciones de mantenimiento, refuerzos y posibles reemplazos.



Ejemplos de dos obras de arte existentes, del ferrocarril Roca, entre Bahía Blanca y Neuquén.

## NUEVOS DESAFÍOS DE INGENIERÍA FERROVIARIA

### DESARROLLO PROVEEDORES Y MATERIALES

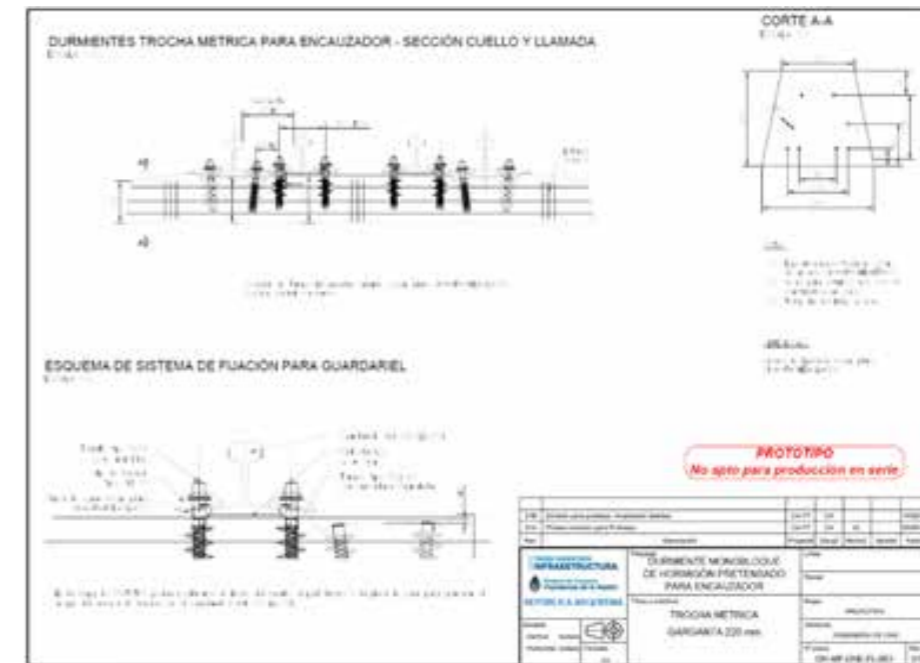
Desde el inicio de la Gerencia de Ingeniería como tal y en lo referido estrictamente a la provisión de materiales ferroviarios, progresivamente se fueron intensificando los trabajos de investigación y desarrollo en términos de normas técnicas y capacitación de su personal, dado que muchos de ellos se constituyen como bienes de importación, aun cuando sus tecnologías de aplicación podrían ser implementadas en el país. Es por ello que se propuso implementar un plan de desarrollo de los Materiales Ferroviarios, apoyado en tres ejes troncales: la actualización normativa, la fase de provisión y la validación de aptitud mediante la articulación con centros académico-tecnológicos.

La fase normativa involucra dos líneas de desarrollo, que suelen ser complementarias: las especificaciones técnicas elaboradas internamente y los procedimientos o normas técnicas que surgen de la participación en un comité con otros organismos del sector,

y que eventualmente pueden surgir de una especificación técnica. Es así que desde el Area de Materiales se emiten las especificaciones técnicas, particulares de cada material de la superestructura de vía y que forman parte de los pliegos de obras, ya sea de construcción, renovación o mejoramiento de vías.

La provisión de los materiales puede involucrar en sí mismo varias etapas en función de las características propias de cada material. Particularmente, si se trata de una provisión nacional o extranjera, si es un producto de uso probado y de los requerimientos normativos. Sin embargo, se puede decir que en general hay tres fases de la provisión:

- Fase de diseño;
- Fase de aprobación de prototipo y
- Fase de provisión del material (una vez que su uso fue probado).



La fase de evaluación de aptitud implica los desarrollos en términos de disponibilidad de equipamiento, propio o mediante laboratorio externo, que permita la realización de ensayos y verificaciones sobre los materiales de vía. Esto, más allá de la capacidad instalada preexistente de los laboratorios vinculados con el sector ferroviario, mecánico o de la construcción. Los desarrollos fueron desplegados de manera conjunta con laboratorios externos [Instituto Nacional de Tecnología de Industrial (INTI), la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Pacheco (UTN-FRGP) y la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires (FIUBA)].

Durante la gestión se identificaron materiales provenientes del extranjero (durmientes monobloque de hormigón pretensado, rieles, fijaciones elásticas), que ante su falta de existencia en el país o de baja performance, significaban una problemática de infraestructura

ferroviaria. Ante ello se dio inicio al proceso de desarrollo de diseño, aprobación de prototipo, realización de memorias de cálculo, ejecución de ensayos conforme a Normas Nacionales e Internacionales, concluyendo en la provisión del material, una vez que resultaron satisfactorios los ensayos requeridos y el uso de dicho material fue probado. Es así que durante este período se desarrollaron:

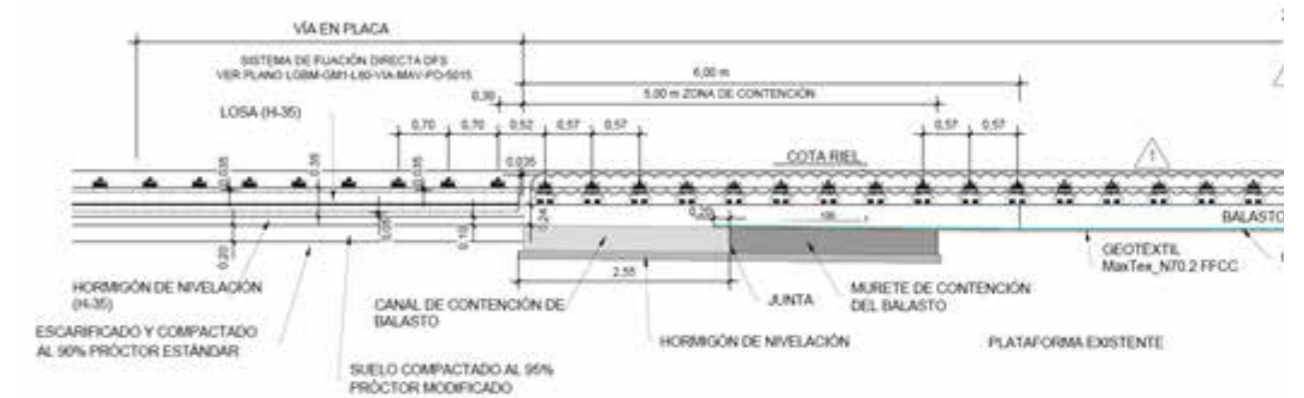
- Durmientes monobloque de H°P° para vía (trocha ancha, angosta y bitrocha)
- Durmientes monobloque de H°A° para encarriladores (trochas ancha y angosta)
- Durmientes monobloque de H°A° para Aparatos de Vía (trochas ancha y angosta)
- Fijaciones elásticas para durmientes
- Diseño de cuñas de transición para obras de arte
- Paragolpes (en etapa de desarrollo)
- Diseño de cupones de transición
- Agujas elásticas para aparatos de vía



## INCURSIONES EN DISEÑO DE VÍA EN PLACA

A través de nuevos proyectos como los viaductos, galpones para tornos bajo piso y la reconstrucción de la playa de vías y AdVs

de Retiro, se incursionó en el diseño de vía en placa, su cálculo y transición con vía de balasto existente.



Ejemplo de diseño de vía en placa analizado

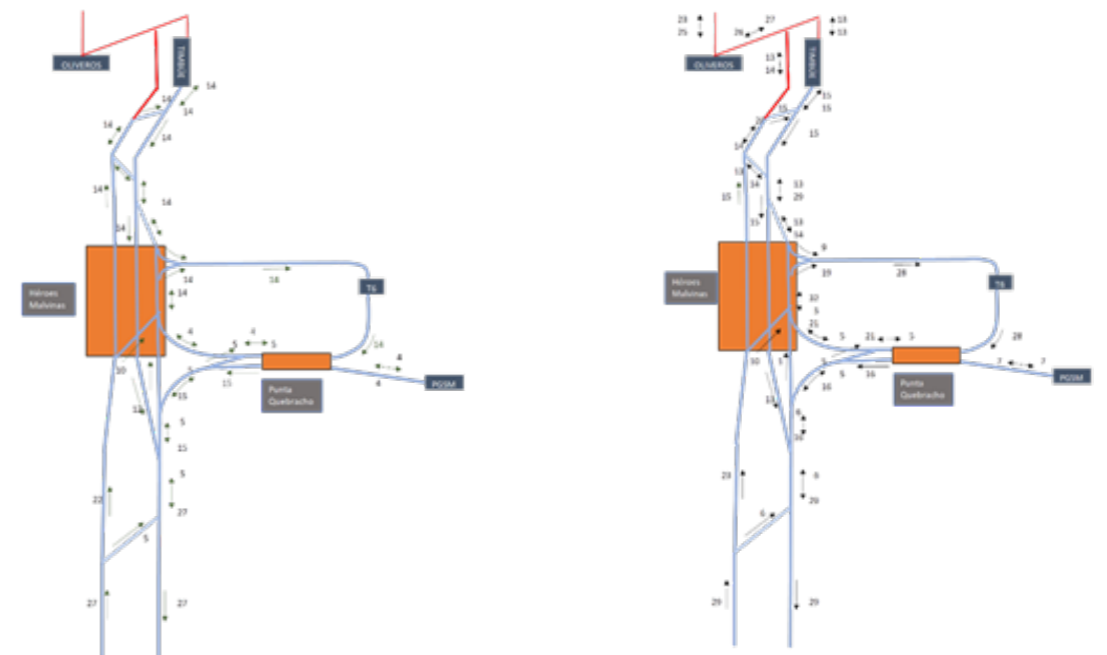
## INCURSIÓN EN LA VERIFICACIÓN DE CAPACIDAD DE NUEVOS RAMALES

A partir del diseño de nuevos ramales ferroviarios, esta gerencia coordinó con consultoras y organismos estudios de prognosis que validaran perspectivas futuras de carga.

diferentes tramos partió de los estudios de demanda previstos, considerándose para ello el horizonte de largo plazo y escenario con mayor demanda en el día pico.

En particular, se testeó la capacidad en toneladas que podría soportar las nuevas trazas, analizando la capacidad del tramo de vía con valor más reducido. La cuantificación de las circulaciones que utilizan las vías de los

Determinando la capacidad del tramo anterior será posible valorar los trenes cargados y, por tanto, la capacidad máxima del sistema desde el punto de vista de la infraestructura ferroviaria.



Ejemplos de análisis de capacidad en función de prognosis de demanda

## NORMATIVA

**ADIFSE ha desarrollado las siguientes normativas, culminando en la discusión pública de todas ellas:**

- NORMA NT TAI 07-1001 00:2017. - Cupones de combinación.
- NORMA NT TAI 07-3001 00:2017. - Contrarieles para aparatos de vía.
- NORMA NT TAI 03-3002 00:2018. - Agujas nuevas para aparatos de vía.
- NORMA NT TAI 02:2201-01 00:2018 Protección anticorrosiva para estructuras de acero nuevas en ambientes de corrosión atmosférica nivel C3 y C4 con durabilidad esperada de 15 años.



**ADIFSE participa en IRAM de la redacción de las siguientes normativas, vinculadas con el ferrocarril:**

- IRAM 10538- Geotecnia. Método de determinación del contenido de materia orgánica. Pendiente de publicación. Ya pasó por discusión pública.
- IRAM 10616 - Geotecnia. Determinación del índice de penetración mediante el penetrómetro dinámico de cono súper pesado (DPSH). (En elaboración)
- IRAM 1609 - Durmientes de hormigón
- IRAM 1610 - Durmientes sintéticos. Requisitos y métodos de ensayo. (En elaboración)
- IRAM-IAS U500-252.1 Agregados siderúrgicos. Parte 1 - Uso vial.
- IRAM-IAS U500-252.2 Agregados siderúrgicos. Parte 2.- Uso ferroviario.
- IRAM-IAS U500-252.3 Agregados siderúrgicos. Parte 3.- Uso general.

La Gerencia de Ingeniería participa activamente en la COMISION NACIONAL DE NORMAS Y ESPECIFICACIONES TECNICAS DE FERROCARRILES (CNN y ETF) dependiente de la Subsecretaría de Transporte Ferroviario, desarrollándose y aprobado a la fecha la Norma "Requisitos de mantenimiento y Seguridad de la vía".



## PROYECTOS SUSTENTABLES ENERGIA FOTOVOLTAICA

La CNEA viene desarrollando, aplicando y promoviendo la utilización de energías renovables en diversos ámbitos, particularmente a través del proyecto de Interconexión de sistemas fotovoltaicos a la red eléctrica en ambientes urbanos, adquiriendo experiencia y constituyéndose en líderes del tema.

Con el fin de promover la aplicación de este sistema en el ámbito ferroviario se firmó un Convenio de Cooperación con dicho Ente, fundamentado en dos cuestiones, por un lado, el interés de CNEA en promover la utilización de energías renovables y por otro lado el interés de ADIF SE en innovar en este tipo de tecnologías aplicándolas a instalaciones fijas de su dependencia.

Equipos profesionales conjuntos de ambas reparticiones vienen trabajando en la redacción de Proyectos en estaciones del AMBA, como Lomas de Zamora, Chilavert, Victoria, etc.

Una instalación en la estación San Martín fue construida con 8 paneles fotovoltaicos de 250 W cada uno totalizando una potencia nominal de 2 KW y un inversor monofásico conectado a la red interna de la estación, constituyendo una prueba piloto en una propiedad inmueble de dominio ferroviario, constituyendo un punto de partida para la aplicación de estas nuevas tecnologías al ámbito específico.



Paneles fotovoltaicos colocados en la estación San Martín, del ffcc Mitre - José León Suárez

## ACCESO ABIERTO

### ENERGIA FOTOVOLTAICA

Esta gerencia participó en la definición de lineamientos futuros para la implementación de un modelo institucional y organizativo en el Sistema Ferroviario de Cargas argentino y aportar elementos para llevar a cabo la Reglamentación o Modificación de la Ley N° 27.132 (ley de Acceso Abierto).

En este sentido, en función de modelos instaurados en otros países, se delineó un campo de acción, primigenio, en el cual las áreas técnicas de ingeniería de ADIF podrán desarrollar, entre otros:

- Metodología y procedimiento para identificar, relevar y volcar en base de datos, obras de arte y su caracterización, PaN, AdV y otros elementos que representan una restricción de tráfico
- Procedimiento de asignación e capacidad, con la identificación de las condiciones mínimas para solicitar capacidad

- Desarrollo de declaración e red y normativas de infraestructura

Como parte de este engranaje, esta gerencia prestó asesoramiento en el armado del Registro de Operadores de la CNRT.

## GERENCIA DE CONSTRUCCIONES

Memoria de Gestión 2015 - 2019





## MISION, VISION Y ORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA DE CONSTRUCCIONES

### MISIÓN Y VISIÓN

#### MISIÓN

Ejecutar los proyectos asignados con el objeto de optimizar la infraestructura ferroviaria bajo administración de ADIF enfocados en lograr la excelencia y viabilidad técnica y constructiva, sin desvíos respecto a los requisitos de calidad, costos y plazo, cumpliendo con las normas de seguridad y medio ambiente.

#### VISIÓN

Desarrollar la Gerencia de Construcciones para gestionar la construcción de la infraestructura ferroviaria con el objetivo de contribuir al bienestar de las personas, generando valor por medio del aporte de cada colaborador y contratistas involucrados en nuestros proyectos.

## ORGANIZACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS

### ORGANIZACIÓN ANTERIOR AL AÑO 2016

Hacia el año 2015, el ordenamiento de la estructura organizacional que antecedió a la actual GERENCIA DE CONSTRUCCIONES, se encontraba conformada por la Gerencia de Conservación de los Servicios y la Infraestructura y por la Gerencia de Desarrollo de la Infraestructura, es decir, dos dependencias paralelas de igual rango jerárquico, pero con criterios, opiniones, formas de trabajo, misiones y funciones completamente equidistantes, en la práctica diaria.

Por caso, la **Gerencia de Conservación de los Servicios y la Infraestructura** tenía bajo su órbita, todas las licitaciones, obras y proyectos vinculados con obras civiles y de **mejoramiento de la infraestructura de vía**, que si bien resultaban de menor envergadura constructiva -en comparación con una obra de renovación- contemplaban un sinnúmero de tareas, trabajos directos, indirectos, accesorios y derivados que comple-

jizaban enormemente el desarrollo, ejecución y finalización de los mismos y más aún, si se adicionaba la interrelación con las operadoras ferroviarias imperantes en ese momento, vecinos, Municipios, COMISIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE, SECRETARÍA DE TRANSPORTE, interlocutores varios, etc.

Por su parte, la **Gerencia de Desarrollo de la Infraestructura** resultaba resorte de todas las obras de **renovación de la infraestructura de vía específicamente**, como ser las obras para BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA S.A., ramales RETIRO-ROSARIO del FFCC GRAL. MITRE y PLAZA CONSTITUCIÓN-MAR DEL PLATA del FFCC GRAL. ROCA, entre otras.

En efecto, puede aseverarse la inexistencia de un desempeño y tratamiento unificado y sostenido en el tiempo, en sus formas de tramitar

cuestiones tan propias de administración de contratos de obra, como ser economías, demasías, adicionales y ampliaciones de plazo, que según la urgencia y premura de la situación se otorgaban por orden de servicio y sin mediar en algunos casos, la tramitación previa de un documento formal que legitimara el tenor de dichas variaciones contractuales.

Así puede evidenciarse que los usos y costumbres primaron y rigieron las relaciones entre el Comitente y su Contratista, donde los acuerdos de palabra, sin Minutas de Reunión y sujetos a cambios constantes de reglas de juego, erosionaron de modo contundente su cartera de proyectos.

Más aún, la ausencia de ponderación y tipificación previa de las obras, provocaba un tratamiento estandarizado de éstas, sin guardar en consideración suficiente, la inmensa cantidad de particularidades y variables que orbitaban en el entorno de una obra de señalamiento, respecto de una civil o de una obra de electrificación.

Como corolario de ello, trabajos de cercos y alambrados perimetrales y reparación de chatas, fueron encomendados a la Gerencia de Desarrollo de la Infraestructura, ante la inexistencia de un área experta en bienes y servicios logísticos que pudiera satisfacer estas necesidades, derivando en un manejo cuasi-artesanal de aquellas cuestiones sobre las cuales tampoco contaba con el *expertise* necesario para atenderlas en debida forma.

Del mismo modo, ambas Gerencias se encargaban absolutamente de gestionar en formato papel, desde el inicio hasta su finalización, todos los requerimientos de adquisición de materiales nacionales e importados que debían ser provistos por ADIF y paralelamente, hacer el seguimiento de las órdenes de compra y afrontar problemas derivados de la Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI) que pudieran trasladar las Contratistas, ante las necesidades de compra de insumos por Pliego exigidos.

Consecuentemente, la encomienda de tareas ajenas al rol que les cabía, desvirtuaba de modo alguno sus misiones y funciones y ocasionaba la superposición y/o contradicción de éstas, conforme se sucedían los eventos.

Como consecuencia de ello, la falta de previsibilidad y planificación, atentaba contra el inicio y el desarrollo de la obra e impactaba negativamente en la finalización de ésta, ocasionando hechos sobrevinientes que perduraban en el tiempo y no encontraban un canal adecuado para encauzar estas cuestiones.

Tanto es así, que la concepción de las misiones y funciones que ambas Gerencias albergaban respecto de su trabajo, acuñaba el término "*ejecución de obra*", no internalizando el término "*administración y gestión de proyectos*", hasta tanto el cambio cultural y organizacional se hiciera palmariamente manifiesto en todas las

## ORGANIZACIÓN IMPLEMENTADA EN 2016 “GERENCIA DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES”

En el mes de marzo de 2016 se forma el nuevo Equipo Directivo de ADIF, implementando cambios en áreas centrales, una de ellas la formación de la Gerencia de Ingeniería y Construcciones.

En octubre de 2017, con el propósito de establecer una estructura funcional dado a la evolución del Plan de Obras vigente de la Organización, la Gerencia de Ingeniería y Construcciones se divide en dos gerencias, ambas con reporte directo a presidencia.



Organigrama comunicado marzo 2016

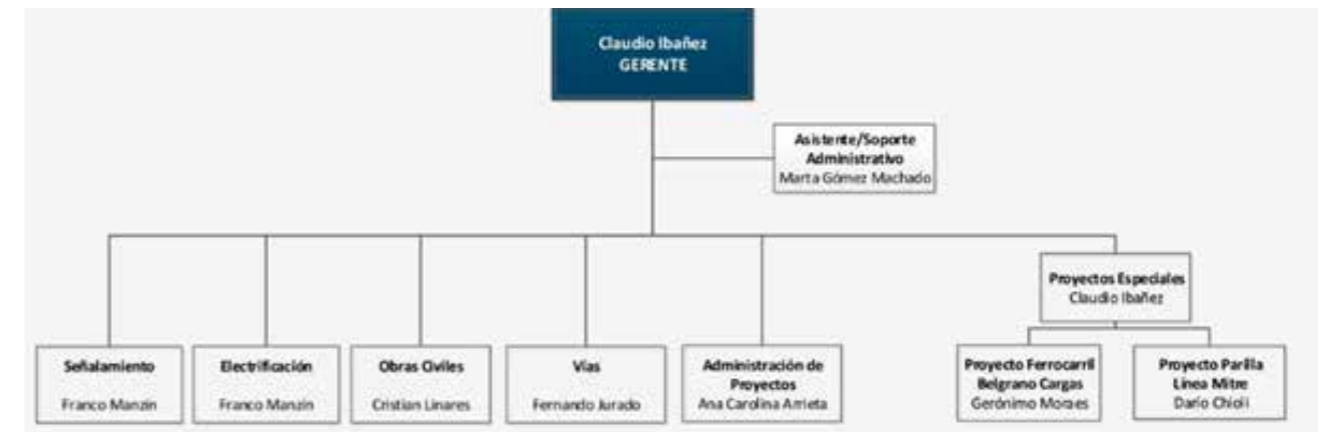
El propósito principal de la Gerencia de Construcciones fue unificar esfuerzos y generar la sinergia necesaria para llevar delante de forma eficiente y exitosa los proyectos. Siendo así, la Gerencia de Construcciones el engranaje fundamental dentro de la Organización para materializar los proyectos, contando con el apoyo de cada parte de ADIF para poder llegar a la meta principal de ADIF.



## ORGANIZACIÓN ACTUAL “GERENCIA DE CONSTRUCCIONES”

La estructura actual de la Gerencia, sienta su base principal en haber generado en estos años un sólido y gran equipo de trabajo, comprendido por diferentes gerencias técnicas especialistas, equipos interdisciplinarios para de-

terminados proyectos especiales y equipo de Administración de Proyectos, todos ellos con necesidades comunes, estableciendo un equipo integrado que revierte una forma de trabajo de células independientes.



## EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURALES DE LA GERENCIA DE CONSTRUCCIONES

Como parte de la reestructuración de la Organización, se trató revertir la práctica habitual de gestionar proyectos según usos y costumbres, motivo por el cual se lanzaron procesos y procedimientos para garantizar la previsibilidad, trazabilidad, alertas tempranas de desvíos, unificación en los criterios de emisión de Reportes para todas las áreas involucradas, entre otros. En definitiva, estableciendo una metodología clave para gestionar proyectos de forma eficiente y con transparencia.

En la actualidad la Gerencia es propietaria de 7 procesos/procedimientos principales:

- **Lanzamiento de Obra V2.0:** El proce-

dimiento comienza cuando GC recibe el comunicado sobre la firma del Contrato, dando inicio a las actividades de Lanzamiento de Obra de acuerdo con los requerimientos definidos en el Contrato y Pliegos Licitatorios. El procedimiento finaliza cuando se cumplen todas las condiciones del lanzamiento, es decir, cuando finalizan todas las secuencias de actividades iniciadas según las particularidades de cada Obra. De forma intermedia y una vez cumplidas las condiciones mínimas y llegada la fecha establecida en la Orden de Inicio para el comienzo de la Obra, se habilita la ejecución del proceso de Ejecución de

Obra, que se ejecutará en paralelo a las demás actividades instanciadas como parte del Lanzamiento de la Obra.

- **Ejecución de Proyecto de Obra V1.0:** El proceso comienza cuando el Contratista da inicio a la ejecución de las actividades de la Obra dentro de la cual se presentan diferentes eventos que son tramitados a lo largo del proceso; y finaliza cuando todas las actividades requeridas para la Obra son terminadas y se lleva a cabo la derivación al proceso "Cierre de Proyecto de Obra".
- **Gestión de Certificados de Obra V2.3:** El procedimiento comienza cuando el Contratista requiere generar un Certificado de Obra para su presentación y pago por parte de ADIF SE. El mismo finaliza con la derivación para el pago del Certificado de Obra acorde a lo establecido en los Pliegos de la Obra.
- **Aprobación de Redeterminaciones de Obra V2.2:** El proceso comienza cuando el Contratista recopila la documentación e información necesaria para solicitar una Redeterminación sobre la Obra que está ejecutando, de acuerdo con lo establecido en los Pliegos Licitatorios; y finaliza con la recepción de la aprobación de la Redeterminación por parte de ADIF con la cual el Contratista procede a generar el Certificado de Redeterminación correspondiente a los cálculos y condiciones anteriormente validadas.
- **Aprobación de Variaciones de Contratos de Obra V2.4:** El proceso comienza cuando se detecta la necesidad de una Economía, Demasía, Adicional, Modificación o Ampliación de Plazo (Variación de Contrato) durante la ejecución de la Obra por parte del Contratista o del Representante ADIF, y finaliza cuando se entrega al Contratista el documento de aprobación de la variación firmado por Presidencia / Directorio.
- **Gestión de Multas de Obra V2.1:** El procedimiento comienza cuando el Jefe de Obra canaliza un incumplimiento en la Obra y realiza un aviso al Contratista para que realice medidas correctivas; y finaliza cuando según las acciones realizadas por los participantes del proceso se obtenga como resultado que el incumplimiento sea subsanado en la Obra, se acepte por parte de ADIF el descargo del Contratista o se aplique una multa al Contratista.
- **Cierre de Obra V2.0:** El proceso comienza cuando el Líder de Proyecto solicita al Contratista la recepción definitiva o parcial de la Obra, según corresponda, de acuerdo con lo establecido en el Contrato y Pliegos Licitatorios; y finaliza cuando el Líder de Proyecto evalúa al Contratista luego de realizar la recepción definitiva de la obra y la devolución de las pólizas, o cuando se recibe parcialmente parte de la Obra. Con relación a lo anterior, el presente proceso aplica para el cierre definitivo de obra y para las entregas parciales de Obra.

## ADQUISICION DE CONOCIMIENTO Y BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Con el objeto de adquirir e implementar los fundamentos en Gestión de Proyectos se estableció un programa de formación de los colaboradores para mejorar las prácticas en dirección de proyectos.

En ese marco se realizó un diagnóstico de los procesos y prácticas existentes y se relevaron las capacidades, conocimiento y expectativas de los colaboradores.

Se elaboró una propuesta de mejora con acciones a implementar en el corto plazo y un plan de desarrollo de buenas prácticas para el mediano y largo plazo basado en objetivos principales:

- Promover una cultura organizacional orientada a proyectos
- Utilizar una metodología de Dirección de Proyectos básica estándar para toda la organización
- Generar un lenguaje común en dirección de proyectos
- Asegurar que todos los proyectos sigan los mismos procesos
- Apoyar los procesos de Dirección de Proyectos con plantillas que guíen y faciliten el trabajo de todos los intervinientes en proyectos
- Ayudar a comprender las complejidades y los riesgos de los proyectos desde su inicio

## IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Realizado un diagnóstico de la dinámica de gestión del área, se detectaron oportunidades de mejoras en determinados aspectos relacio-

nados a la gestión de proyectos y a los procesos implementados:

Propuesta			
Ítem	Desafíos	Oportunidades de Mejora	Acciones Implementadas
1	Falta de cultura hacia la Dirección de Proyectos.	Promover una cultura organizacional orientada a proyectos, difundiendo la Dirección de Proyectos como una ventaja competitiva para la organización, con el apoyo de los niveles directivos, para darle fortaleza el mensaje.	1.1 Se promovió la cultura de dirección de proyectos estableciendo un área responsable de dar soporte en dirección de proyectos a toda la Gerencia de Construcciones (Administración de proyectos). 1.2 Definición de las funciones de la Oficina de Administración de Proyectos de la Gerencia de Construcciones e implementar dicha estructura. 1.3 Desarrollo del Plan de Difusión y Capacitación en dirección de proyectos a todos los intervinientes en los proyectos de ADIF
2	Necesidad de un enfoque metodológico homogéneo de dirección de proyectos.	Definir y adoptar una metodología de Dirección de Proyectos estándar, a la medida de las necesidades de los proyectos de ADIF, que cubra todo el ciclo de vida y definir cuáles de los proyectos serán administrados siguiendo dicha metodología.	2.1 Diseño de metodología en Dirección de Proyectos a la medida de los proyectos de ADIF. 2.2 Difusión de la metodología a todos los niveles de la organización. 2.3 Formación en la metodología a todos los roles intervinientes en los proyectos de ADIF. 2.4 Actualización de la metodología definida a través del área responsable.

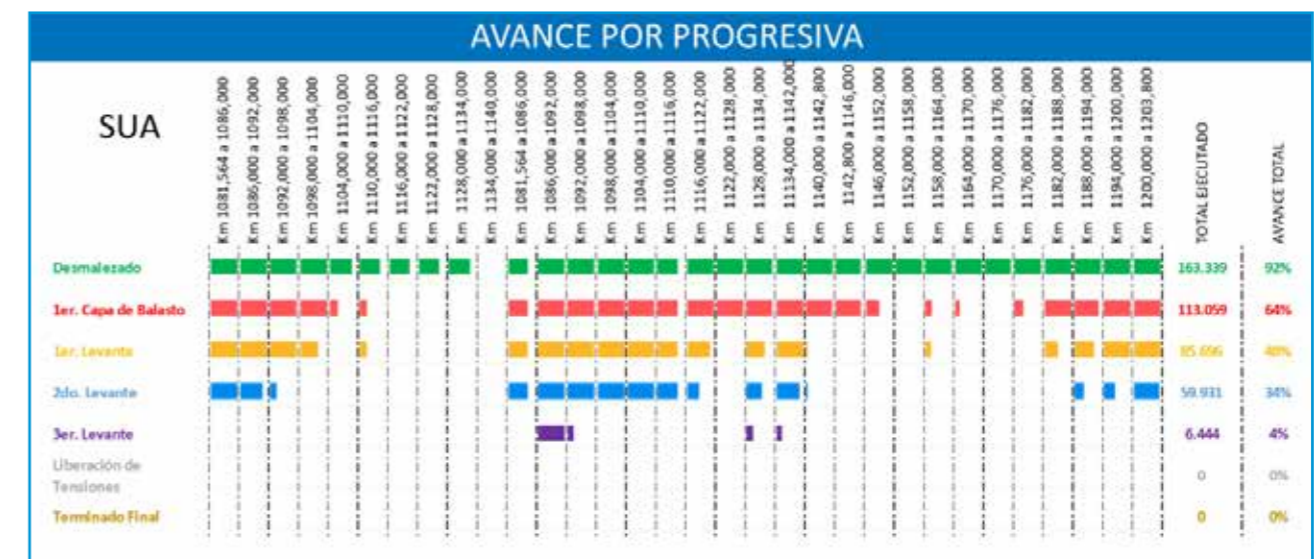
3	Falta de formación en dirección de proyectos.	Realizar capacitación para todos los involucrados en los proyectos, tanto en conceptos de dirección de proyectos como en la metodología definida.	<p>3.1 Formar en conceptos estándares de Dirección de Proyectos a los Supervisores/Jefes de Obra/Líderes de Proyectos/Gerentes Técnicos de la Gerencia de Construcciones.</p> <p>3.2 Formación en la metodología de ADIF a los Supervisores/Jefes de Obra/Líderes de Proyectos/Gerentes Técnicos de la Gerencia de Construcciones.</p> <p>3.3 Realización de talleres de desarrollo de habilidades de liderazgo a los Supervisores y Jefes de Obra, para que puedan conducir negociaciones y gestionar mejor las comunicaciones con los contratistas y proveedores.</p> <p>3.4 Acompañamiento y asesoramiento en la aplicación de la metodología en los proyectos reales definidos como pilotos.</p> <p>3.5 Seguimiento de la metodología definida a través del área responsable de la Oficina de Administración de Proyectos de la Gerencia de Construcciones.</p>
4	Falta de habilidades de gestión de Supervisores, Jefes de Obra y Líderes de Proyectos y la falta de claridad de los roles y las responsabilidades de todos los participantes de los proyectos.	Definir y comunicar claramente los roles y las responsabilidades de todos los involucrados en los proyectos, especialmente los reforzar los roles del PM, JO y PMO.	<p>4.1 Definición de los roles intervinientes en los proyectos, estableciendo cuáles son sus responsabilidades.</p> <p>4.2 Difusión de la definición de roles y responsabilidades a todos involucrados en los proyectos de ADIF.</p> <p>4.3 Incorporación en la metodología de dirección de proyectos las responsabilidades de cada uno de los roles intervinientes en cada proceso de la gestión.</p>
5	Falta de la compromiso y colaboración entre áreas. Dificultades en la asignación de los recursos humanos.	Mejorar el compromiso, la comunicación y la sinergia entre áreas a través de actividades que promuevan el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y las comunicaciones. Definir planes de RR.HH. y de Comunicaciones para los proyectos.	<p>5.1 Talleres de relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos.</p> <p>5.2 Reuniones de proyectos en los que participen todas las áreas intervinientes.</p> <p>5.3 Sistemas de reconocimiento en base al cumplimiento de los objetivos de los proyectos y no solamente objetivos de cada área involucrada.</p> <p>5.4 Incorporación en la metodología de gestión de proyectos la gestión de los recursos y de las comunicaciones del proyecto.</p>
6	Falta de herramientas unificadas para realizar la planificación y el seguimiento de los proyectos.	Apoyar los procesos de la metodología de Dirección de Proyectos definida con herramientas que ayuden a la concreción de las actividades de la gestión y elaboración de reportes.	<p>6.1 Implementación de herramientas de Gestión de Proyectos que faciliten la planificación y el seguimiento de los proyectos y la obtención de reportes de los mismos.</p> <p>6.2 Configuración en la herramienta los reportes requeridos para toma de decisiones por parte de la dirección, de modo tal que no insuma tantas horas hombre para su recolección, conformación y elaboración.</p> <p>6.3 Capacitación en el uso de las herramientas a los Directores y Líderes de Proyectos.</p> <p>6.4 Acompañamiento en la adopción de las herramientas a los directores de proyectos.</p> <p>6.5 Soporte al uso general de las herramientas a través de del área responsable de la Oficina de Administración de Proyectos de la Gerencia de Construcciones.</p>

Se elaboraron una serie de entregables, cuya finalidad es proporcionar una evaluación del avance, y a su vez comunicar a los interesados el detalle de dicha ejecución. La implementación de estos informes permite comparar el estado de distintas fases de los proyectos, tener una idea más precisa de las cantidades realizadas, analizar y evaluar proyecciones a futuro, comparar informes de distintos proyectos y obtener alertas de posibles desvíos entre lo planificado y la ejecución real.

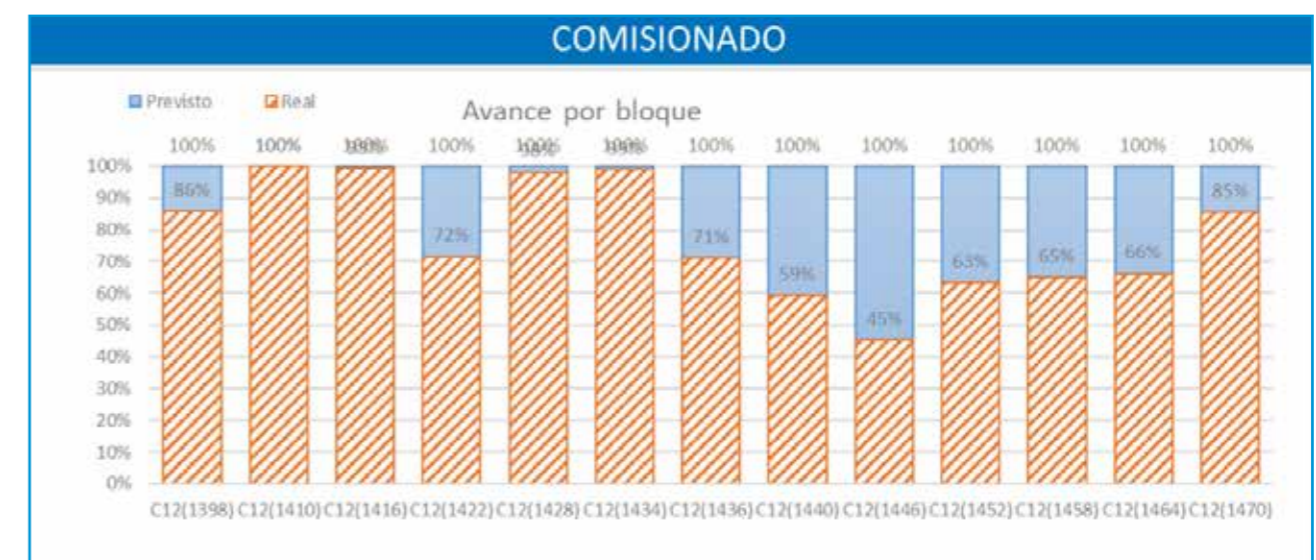
Estas herramientas de gestión implementadas, permiten realizar una descripción objetiva de cómo se está ejecutando el proyecto, en forma clara y sencilla.

A continuación, se muestran ejemplos de herramientas aplicadas en proyectos en cursos o próximos a iniciar:

MODELO DE SEGUIMIENTO DE MÉTRICAS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA



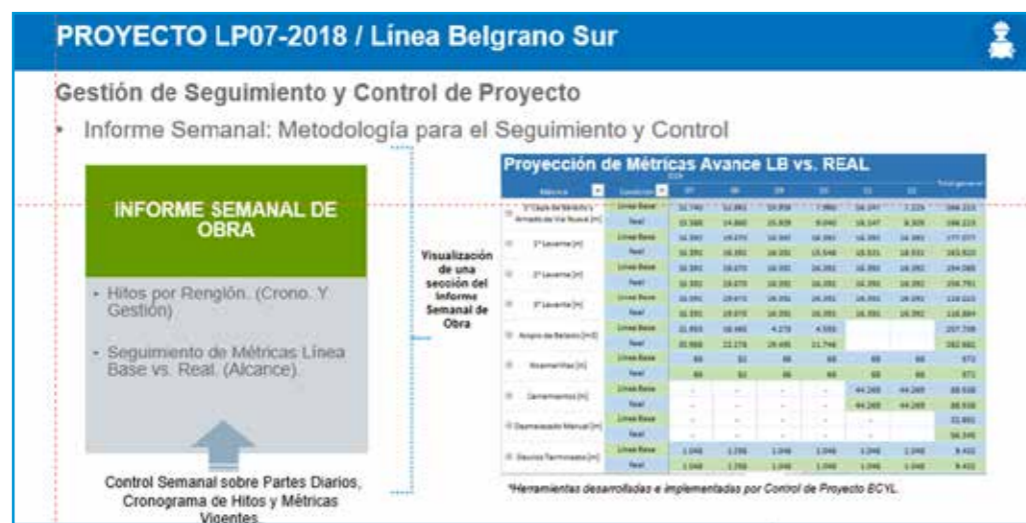
PROCESO DE COMISIONADO DE OBRA Y MEDICIÓN DE ENTREGABLES PARA RECEPCIÓN PROVISORIA



- MEDICIÓN DE AVANCE FÍSICO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS COMO RESULTADO DE CRONOGRAMA CON RECURSOS CARGADOS



- INÁMICA DE SEGUIMIENTO SEMANAL DE MÉTRICAS CLAVES.



- DINÁMICA DE SEGUIMIENTO MENSUAL DE MANO DE OBRA Y EQUIPOS.



## DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA GERENCIA

Con el objeto de optimizar la estructura de la gerencia, roles y responsabilidades de los colaboradores se realizó una nueva definición de funciones y responsabilidades de los colaboradores claves del área:

<b>GERENTE TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar el área a su cargo. Dirigir, planificar, coordinar, supervisar y controlar los proyectos de su especialidad.</li> <li>Asegurar la ejecución de los proyectos y la obtención de resultados en términos de plazo, costo, calidad, SSMA, comunidad y satisfacción del cliente.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE DE LA PMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar soporte a la estrategia de la Gerencia de Construcciones.</li> <li>Sostenimiento de la cultura en dirección de proyectos.</li> </ul>
<b>GERENTE DEL PROYECTO (PM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar integralmente todos los contratos relacionados con el proyecto y la ejecución del mismo hasta su recepción definitiva.</li> <li>Integrar todas las áreas intervinientes, tanto internas de la organización como externas.</li> </ul>
<b>LIDER DE PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar integralmente el contrato de su especialidad y la ejecución del proyecto desde la firma del contrato hasta la recepción definitiva.</li> <li>Asegurar la obtención de resultados en términos de plazo, costo, calidad, salud, seguridad y medio ambiente.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE DE PMO DE ESPECIALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la recolección de datos y elaborar informes y reportes de desempeño de su especialidad para reportar al gerente de la PMO.</li> </ul>
<b>SUPERVISOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la supervisión de obra y controlar la ejecución de todas las actividades de construcción en el sitio realizadas por la contratista.</li> <li>Asegurar que la ejecución de la obra se haga de acuerdo a la documentación de ingeniería, calidad, seguridad y medio ambiente.</li> </ul>
<b>JEFE DE OBRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir, planificar y supervisar la ejecución de todas las actividades de construcción en el sitio realizadas por la contratista.</li> <li>Asegurar que la ejecución del proyecto/obra se haga dentro del presupuesto y calidad establecidos en el contrato.</li> </ul>
<b>INSPECTOR (FISCALIZADORA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar la ejecución de todas las actividades de construcción en el sitio realizadas por la contratista.</li> <li>Asegurar que la ejecución de la obra se haga de acuerdo a la calidad solicitada.</li> </ul>

Para promover la cultura de dirección de proyectos y dar soporte a todas las gerencias técnicas y proyectos especiales se implementó una oficina de administración de proyectos cuyas funciones principales son:

Cultura en Administración de Proyectos	Administración de Proyectos	Gestión de Activos	Administradores de Proyectos (P. Especiales)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de la Metodología de Gestión de Proyectos</li> <li>Capacitación</li> <li>Herramientas de Control de Obras</li> <li>Herramientas de Soporte de Gestión para PMs</li> <li>Gestión de hallazgos para Mejora Continua en los proyectos, referidos a pliegos y mejores practicas</li> <li>Gestión del Conocimiento (*)</li> <li>Gestión del Cambio en GC: Seguimiento, Cumplimiento y Mejora de procesos implementados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de Certificaciones</li> <li>Seguimiento de Variaciones de Contratos</li> <li>Unificación de criterios de Gestión de Datos para Reportes (*)</li> <li>Gestión de Riesgos (*)</li> <li>Reportes a GC</li> <li>Gestión de Interesados (Relación con operadores de Línea)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de Vehículos</li> <li>Optimización de Recursos</li> <li>Control de ADVs</li> <li>Revisión de Costos Reembolsables</li> <li>Gestión Gastos de OC abiertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de la Metodología de Gestión de Proyectos</li> <li>Cierres Mensuales de Certificaciones</li> <li>Control de Avance y Desvíos</li> <li>Detección y alertas de Variaciones de Contratos</li> <li>Detección de Riesgos</li> <li>Reportes a GC</li> </ul>

(\*) Procesos dependientes de otras gerencias

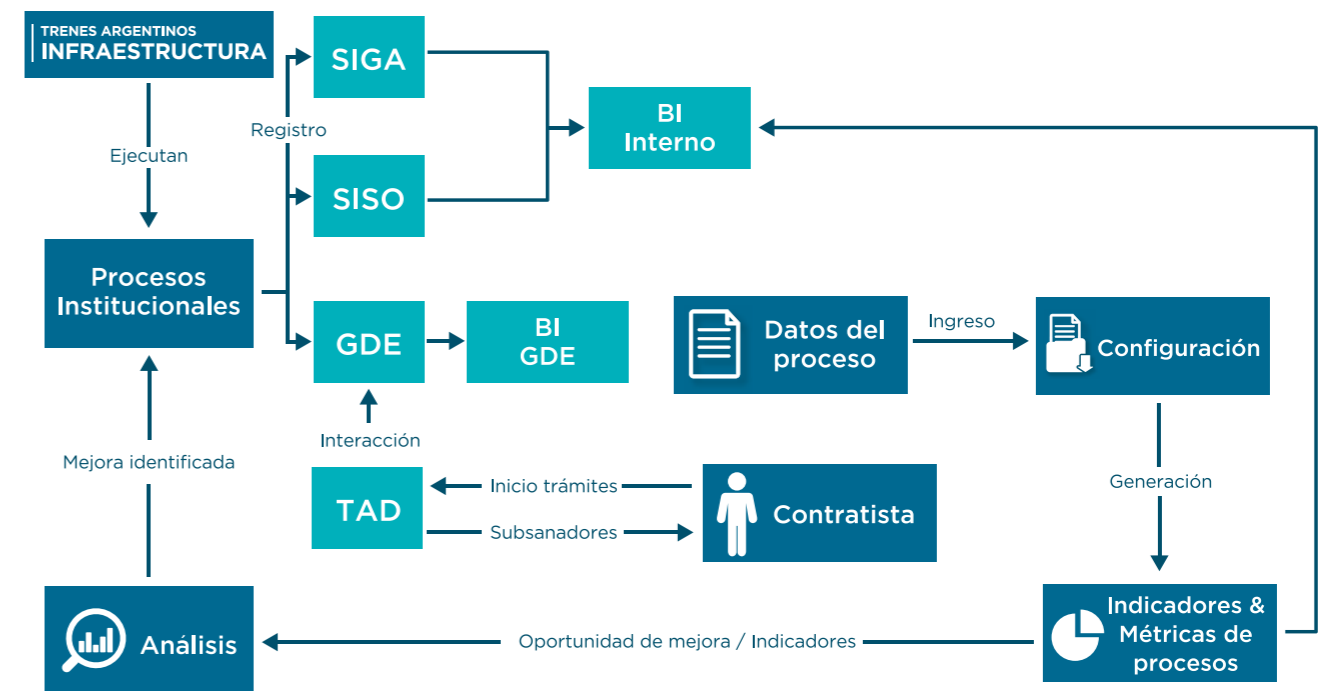
## INDICADORES Y OBJETIVOS DE GESTIÓN DE LA GERENCIA

Con el objeto de unificar la gestión de la GC se estandarizaron las presentaciones y las métricas elegidas para evaluar los resultados obtenidos en proyectos claves:

Indicadores 2015-2018							
Item	Cantidades ejecutadas	Un	2015	2016	2017	2018	2019
1	Recepción Provisoria de Estaciones	Un	11	6	25	12	13
2	Recepción Definitiva de Estaciones	Un	3	11	12	5	8
3	Puentes Habilitados	Un	-	1	4	33	23
4	Alcantarillas Habilitadas Belgrano Cargas	m	-	-	337	1.566	4.436
5	Montaje 3° Riel - Potenciación	km	-	-	-	28	28
6	Inversión (Pasar a base 2019)	\$	14.948	16.027	19.924	21.688	16.015
7	Intervención de Vías del Belgrano Cargas	Km	-	-	360	237	365
8	Entrega Andén Larga Distancia en Retiro - Línea San Martín	%	0%	0%	0%	0%	49%
9	Telesupervisión (cantidad de SSEE telecomandadas Línea Sarmiento)	Un	-	-	-	15	4
10	Plan Adecuación Señalización e Implementación ATS (en vías v a bordo)	%	0%	0%	0%	0%	88%
11	PaN	Un	-	-	11	72	146
12	Subestaciones Rectificadoras Nuevas	Un	-	-	-	4	4
13	Km electrificados	Km	32	90	115	37	-
14	Km de vías intervenidas	Km	321	297	175	181	56

## HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INFORMÁTICAS

Dada la falta de Herramientas de Gestión informáticas y estandarizadas, se desarrollaron herramientas internas ADIF y externas, digitales para la Administración Pública Nacional y el Sector Público en general, para facilitar la gestión de proyectos, trámites y documentos.



## HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACION PÚBLICA NACIONAL

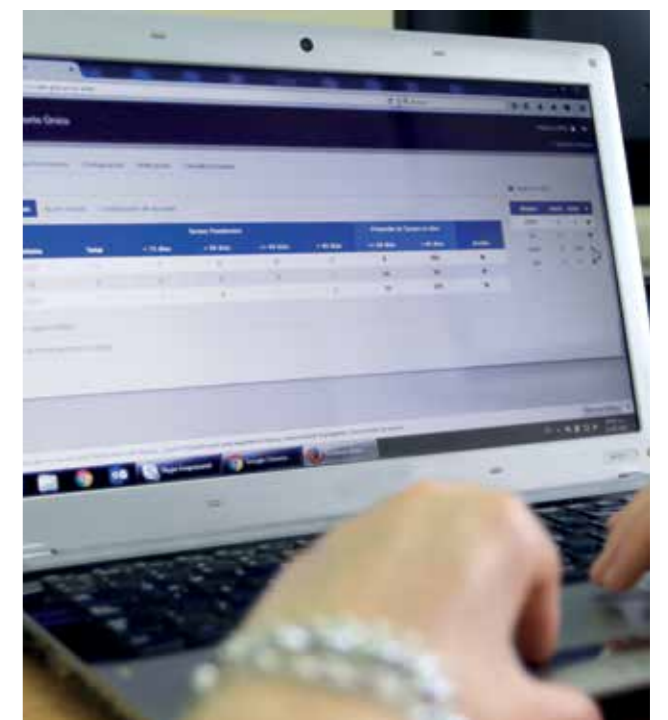
- GDE (GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA)

El Ministerio de Modernización de la Nación ha desarrollado para la administración pública nacional y el sector público en general, una plataforma denominada Gestión Documental Electrónica (GDE) con el propósito de facilitar la gestión de trámites y documentos.

Su principal objetivo es habilitar la creación y procesamiento de documentos electrónicos, utilizar la firma digital como medio de transparencia y la posibilidad de intercambio de información entre entidades, incluyendo la interacción directa con los ciudadanos.

Esta plataforma es un sistema integrado que facilita la caratulación, numeración, seguimiento y registro de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del sector público.

Como parte de dicha infraestructura tecnológica, también se encuentra la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD).





• TAD (TRÁMITES A DISTANCIA)

Es el medio de interacción del ciudadano con el Sector Público, a través de la recepción y remisión por medios electrónicos de presentaciones, solicitudes, escritos, notificaciones y comunicaciones, entre otros.

Esto permitió que el 95% de los trámites de la Gerencia de Construcciones se formalicen vía TAD: certificación, variaciones de contratos, entre otras, facilitando y reduciendo el tiempo de gestión de las mismas y su trazabilidad, buscando avanzar hacia una administración sin papeles.

## HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS INTERNAS ADIF

• SISO (Sistema de Seguimiento de Obras)

Es una herramienta que permite estandarizar e informatizar la información de seguimiento y control de obras, aportando más transparencia en el manejo de la información y agilización de consultas. Asimismo, facilita la planificación, organización y el control de la información generada por las obras, respecto a recursos, plazos,

certificaciones y redeterminaciones.

Permitiéndole a la Gerencia de Construcciones evitar y reducir errores en las emisiones de los certificados de obra, debido que anteriormente estos se ejecutaban en papel y sistema Microsoft Excel, contar con una base de datos histórica para el manejo de la información integral y estandarizado globalmente, entre otros.

Contrato	Estado	Fecha Inicio	Extracción	Monto Actual	Obras	Proveedor	Sub Estado	Tipo Obra	Ultimo Certificado
LPU-010/2017-R00	Ejecución	01/12/2017	LPU-010/2017	511.293.098,67	Adecuación de señales mecánicas a	AUTOTROL S.A. - ELIZABARES S.A. - U.T.	En Ejecución	Señalamiento	15/10/2019
LPU-063/2017-R01	Ejecución	24/09/2018	LPU-063/2017	336.624.127,65	Intervención de obras de arte ubicadas en	DESARROLLO DE EQUIPOS	En Ejecución	Obras Civiles	11/10/2019
LPU-006/2016-R03	Ejecución	01/02/2017	LPU-006/2016	532.837.655,14	Finalización de LPU-003/2016-R01 (Tramo	PEYCO-ARZ CONSULTORES	En Ejecución	Vías	11/10/2019
LPU-056/2016-REZ	Ejecución	15/01/2018	LPU-056/2016	330.874.658,31	Facilitadora Obra de vías LPU-049/2016-	CONSULTORA EN INGENIERIA TÉCNICA	En Ejecución	Vías	11/10/2019

## MODIFICACIÓN DEL ESPACIO DE TRABAJO

Se modificó la disposición del sistema organizativo del trabajo para mejorar la productividad y facilitar la comunicación entre las distintas especialidades.

Actualmente la gerencia está funcionando en un único espacio abierto con sectores de trabajo compartidos, generando un entorno perfecto para la dinámica que se busca impulsar y evitando la segregación en oficinas estancas.



## GESTIÓN DE INTERESADOS

Se estableció una dinámica de atendimento y reuniones periódicas para gestionar los requisitos de nuestros principales interesados: Las Operadoras Ferroviarias, Ministerio de Transporte, Municipios y Gobiernos, CNRT, Comisión Nacional de Museos y Monumentos Históricos, entre otros.

La periodicidad de las reuniones y el involucramiento temprano desde la definición del alcance de nuevos proyectos, facilitó la gestión del resultado de los mismos, haciendo más dinámica la entrega para mantenimiento y operación.

## GESTIÓN DE CIERRE DE PROYECTOS CON PENDIENTES CONTRACTUALES

En el comienzo de la gestión 2016, los proyectos de obras se encontraban en diferentes escenarios contractuales: Obras paralizadas, con estado contractual anómalo, con actas de recepción firmada y pendientes de obra, Variaciones de contrato pendientes de tratamiento o con negociaciones que eran en extremo ineficientes. El grado de control era casi nulo y no se contaba con un estado de situación y estadísticas.

Desde esta gestión, activamos y realizamos el Relevamiento de pendientes, negociaciones

con Contratistas, seguimiento de Punch List y cierre administrativo de Proyectos con firma de Acta de Recepción Definitiva o Acta de Cierre de Contrato según correspondiese. Ejemplos: Estaciones Belgrano Sur, Techos Retiro, 12 contratos de COPACRE. Coordinación con el área de Administración de Contratos y la GI para la negociación de variaciones de contratos y gestión de adendas. Estudio de pliegos para la detección temprana de potenciales variaciones de contrato. Seguimiento y estadísticas de plazos de gestión de Adendas y control de montos de variaciones de contrato.

## IMPLEMENTACIÓN DE PENALIDADES

Se estructuró un plan de penalidades e incentivos diferenciado los incumplimientos generales de gestión y los administrativos que anteriormente no existía y no hay registros como evidencia de su ejecución.

Se logró una integración con el área de Administración de Contratos para la gestión (Proceso integrado) ya que *no había Proceso y las negociaciones se dificultaban para el inicio de la tramitación.*

A su vez se crea este documento que complementa la versión vigente del proceso / procedimiento Aprobación Variaciones de Contrato de Obra que tiene como alcance establecer las acciones para capturar el inicio de la negociación sobre las Variaciones de Contrato de las Obras o Servicios de Obra de ADIF SE. Este documento establece los primeros controles para medir y buscar acciones de mejora en las negociaciones en Obra.

Con respecto a la tipificación de sanciones se

confeciona una nota de aplicación que proporciona un documento con los parámetros para realizar la tipificación y formulación de multas o penalidades a los Contratistas de Obra de ADIF.

Este documento establece la tipificación y formulación de multas para los Contratistas de Obra y servicios relacionados con Obras de ADIF, en el marco de lo establecido en el Contrato y en los Pliegos de Condiciones Generales y Particulares de la Obra. En caso de discrepancias se sigue el siguiente orden de prelación:

- El Reglamento de Compras y Contrataciones vigente
- El Pliego de Bases y Condiciones Generales correspondiente
- El Pliego de Condiciones Particulares correspondiente
- El Contrato
- La Oferta

## MEMORIA DE GESTIÓN 2015-2019

### GERENCIA DE SEÑALAMIENTO

La Gerencia de Proyectos de Señalamiento, Control y Telecomunicaciones se encarga de la coordinación, gestión, inspección y control de las obras de construcción para la protección y operación de trenes a través del sistema de señalamiento, la renovación de cables troncales e instalación de barreras automáticas, y la instalación del sistema de ATS y Seguimiento de trenes. El principal objetivo del sistema de señalamiento será garantizar la operación segura de los trenes.

Dentro de las funciones más importantes que se desarrollan en la Gerencia están:

- Verificar el cumplimiento de la ejecución de las Obras según lo contratado.

- Inspeccionar los aspectos técnicos-funcionales del Sistema de Señalamiento.
- Realiza la supervisión en obra de las tareas de instalación de equipos, zanjeo, tendido de cables, instalación de señales, reemplazo de barreras, etc.
- Analizar y certifica las mediciones de obra según los avances obtenidos en Obra.
- Supervisar que las tareas programadas cumplan en tiempo, forma y calidad con lo establecido contractualmente.
- Finalmente ejecuta las pruebas necesarias para la puesta en servicio y entrega a la Línea Operadora.

## PROYECTOS EJECUTADOS 2016-2019

### PROYECTOS EN EJECUCIÓN - SEÑALAMIENTO

Tipo	N° LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
CDR	CDR-014/2014	Adecuación al señalamiento de vía doble a vía sencilla provisoria en vías ascendente y descendente en el ramal ZÁRATE - ALVEAR	Adecuación al señalamiento de vía doble a vía sencilla provisoria en vías ascendente y descendente en el Ramal ZÁRATE - ALVEAR	NUEVO CENTRAL ARGENTINO SA	95%	22/9/2014
LPR	LPR-123/2016	Instalación Línea Telegráfica sector Chascomús	Instalación Línea Telegráfica sector Chascomús	TSV S.A.	100%	2/1/2017
LPR	LPR-168/2015	Interferencia del Señalamiento en Andén Vía General 2 - Ramos Mejía	Interferencia del Señalamiento en Andén Vía General 2 - Ramos Mejía	ROTTIO SA	81%	24/10/2016
LPU	LPU-029/2016	Reemplazo del Sistema de Seguimiento de Trenes y Mesas de Mando - Línea Roca	Reemplazo del Sistema de Seguimiento de Trenes y Mesas de Mando - Línea Roca	CAF SIGNALLING S.L. SUCURSAL ARGENTINA	88%	1/9/2017
LPU	LPU-010/2017	Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas en línea Mitre y Sarmiento	LPU 10/2017 - Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas en línea Mitre y Sarmiento (Ex LPU 32/2016)	AUTOTROL S.A. - ILUBAIRES S.A. - U.T.	48%	1/12/2017
LPU	LPU-055/2018	Instalación y puesta en servicio del sistema ats - Renglón IV - Línea Roca	Instalación y puesta en servicio del sistema ats a bordo en la Línea Roca.	FERROMEL S.A -HERSO S.A - EMEPA S.A EN UT (LP 55-2018)	30%	8/5/2019
LPU	LPU-055/2018	Instalación y puesta en servicio del sistema ats - Renglón II - Línea Belgrano Norte	Instalación y puesta en servicio del sistema ats en vía y a bordo en la Línea Belgrano Norte.	FERROMEL S.A -HERSO S.A - EMEPA S.A EN UT (LP 55-2018)	37%	8/5/2019
LPU	LPU-028/2018	Instalación y Puesta en servicio del sistema ATS en vía - Etapa II (Once - Moreno)	Instalación y Puesta en servicio del sistema ATS en vía - Etapa II (Once - Moreno)	ROTTIO SA	56%	15/2/2019
LPU	LPU-009/2016	Adecuación de señalamiento Avellaneda-Berazategui	Modernización de señalamiento mecánico	TECMA SA - POSE SRL - UTE	100%	1/12/2016
LPU	LPU-010/2016	Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas en líneas San Martín, Belgrano Sur y Urquiza ETAPA II	ATS	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	100%	13/12/2016
LPU	LPU-010/2016	Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas en Línea Belgrano Sur - ETAPA I	Modernización de señalamiento mecánico	ELEPRINT SA	100%	1/12/2016
LPU	LPU-011/2016	Barreras Automáticas Gowland - Agote	Barreras Automáticas Gowland - Agote	POSE SA	100%	15/5/2017
LPU	LPU-017/2016	Adecuación de señalamiento Berazategui-La Plata	Modernización de señalamiento mecánico	SUPERCEMENTO S.A.I.C	99%	2/1/2017
LPU	LPU-021/2014	Sistema de barreras automáticas en Chascones	Automatización de barreras en pasos a nivel	ROTTIO SA	100%	22/7/2015
LPU	LPU-027/2014	Sistemas de barreras automáticas en el sector Pilar - Cabred de la Línea FFCC General San Martín	Sistemas de barreras automáticas en el sector Pilar - Cabred de la Línea FFCC General San Martín	AUTOTROL SA	100%	3/12/2014
LPU	LPU-028/2016	Sector 3 - Instalación de Islas de Señalamiento (Ramales Diesel) - USD	Instalación de Islas de Señalamiento en Líneas Sarmiento y Mitre - Ramales Diesel	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	24%	3/7/2017



## PROYECTOS EN EJECUCIÓN - SEÑALAMIENTO

Tipo	Nº LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LPU	LPU-028/2016	Sector 3 - Instalación de Islas de Señalamiento (Ramales Diesel) - ARS	Instalación de Islas de Señalamiento en Líneas Sarmiento y Mitre - Ramales Diesel	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	14%	3/7/2017
LPU	LPU-028/2016	Sector 2 - Instalación de Islas de Señalamiento (Ramales Diesel) - USD	Sector 2 - Instalación de Islas de señalamiento en Líneas Sarmiento y Mitre - Ramales Diesel	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	24%	3/7/2017
LPU	LPU-028/2016	Sector 2 - Instalación de Islas de Señalamiento (Ramales Diesel)- ARS	Instalación de Islas de Señalamiento en Líneas Sarmiento y Mitre - Ramales Diesel	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	17%	3/7/2017
LPU	LPU-028/2016	Sector 1 - Instalación de Islas de Señalamiento (Ramales Diesel) - USD	Sector 1 - Instalación de Islas de Señalamiento en Líneas Sarmiento y Mitre - Ramales Diesel	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	22%	3/7/2017
LPU	LPU-028/2016	Sector 1 - Instalación de Islas de Señalamiento (Ramales Diesel) - ARS	Instalación de Islas de Señalamiento en Líneas Sarmiento y Mitre - Ramales Diesel	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	14%	3/7/2017
LPU	LPU-031/2016	Barreras Automáticas Tomás O. Graddy - Suipacha	Barreras Automáticas Tomás O. Graddy - Suipacha	POSE SA	100%	15/5/2017
LPU	LPU-032/2014	Sistema de barreras automáticas en la Línea Belgrano Sur	Sistema de nueve (9) Barreras Automáticas en la Línea BELGRANO SUR en los Ramales "M" y "G"	SERVYCOM SRL Y TECNOLOGIA Y SEGURIDAD VIAL SA UTE	31%	31/3/2016
LPU	LPU-033/2014	Sistema de barreras automáticas en la Línea Roca	Sistema de barreras automáticas en la Línea Roca	FERROMEL SA	96%	1/7/2015
LPU	LPU-035/2014	Renovación de cables troncales Ferrocarril Sarmiento TRAMO I	Renovación de cables troncales de señalamiento ferrocarril Sarmiento, ramal Once-Moreno, TRAMO I	ROTTIO SA	72%	4/5/2015
LPU	LPU-035/2014	Renovación de cables troncales Ferrocarril Sarmiento TRAMO II	Renovación de cables troncales de señalamiento ferrocarril Sarmiento, ramal Once-Moreno TRAMO II	COPACRE SA	50%	4/5/2015
LPU	LPU-040/2014	Sistema de barreras automáticas en el corredor Buenos Aires-Rosario Etapa I	Automatización de barreras en pasos a nivel	KIOSHI SA	99%	23/6/2016
LPU	LPU-043/2016	Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas - Línea Roca / Etapa 2	Temperley - Haedo ? Empalme Temperley ? Santa Catalina ? Cruce con Belgrano Sur ? Tablada .SanJusto	LUIS CARLOS ZONIS S.A.	98%	4/9/2017
LPU	LPU-043/2016	Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas - Línea Roca / Etapa 1	Ramal Ezeiza - Cañuelas Tristán Suarez; Vicente Casares; Máximo Paz; Levene y Cañuelas.	LUIS CARLOS ZONIS S.A.	97%	4/9/2017
LPU	LPU-055/2018	Instalación y puesta en servicio del sistema ats - Renglón I - Línea Urquiza	Instalación y puesta en servicio del sistema ats en vía y a bordo- Renglón I - Línea Urquiza	BENITO ROGGIO TRANSPORTE S.A	33%	10/5/2019



Seguimiento de trenes Plaza Constitución



Nueva Subestación Retiro

## GERENCIA DE ELECTRIFICACIÓN

La Gerencia de Obras de Electrificación se encarga de la coordinación, gestión, inspección y control de las obras de construcción de subestaciones rectificadoras y obras de repotenciación, obras de electrificación con línea aérea de contacto en 2 x 25 kV 50 Hz, obras de renovación de cables de media tensión y alimentadores de tercer riel, adquisición y provisión de cables de media tensión, renovación de telemandos, adquisición y renovación de tercer riel.

### Funciones más relevantes:

- Preparación de los pliegos de licitación de las obras de Subestaciones y de Repotenciación, elaborando los alcances y los presupuestos oficiales.
- Planificación, organización, ejecución, inspección y control de proyectos de obras de suministro eléctrico para tracción ferroviaria, en total conformidad con el alcance y responsabilidades emergentes de los contratos.
- Revisión y aprobación de mediciones y certificaciones de avance de obra, curvas de inversión, y supervisión de contratos mediante las áreas de inspección de obra con su correspondiente asistencia administrativa y técnica.
- Gestión, planificación, seguimiento de obra y licitaciones, manejo del Sistema de Seguimiento de Obras, proyección presupuestaria de las obras; control, seguimiento y requerimientos en la adquisición de insumos críticos nuevos; gestión del material producido de las obras, acorde a la clasificación y requerimientos del mismo; seguimiento de obra, elaboración de indicadores y variables característicos y asistencia administrativa y técnica.

## PROYECTOS EJECUTADOS 2016-2019

PROYECTOS EN EJECUCIÓN - ELECTRIFICACIÓN						
Tipo	Nº LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	05/2014-R01	Montaje de Cables de la Red de 20 KV - Grupo 1	18,8 Km de renovación de Cable de 20 kV	KIOSHI SA	100	22/05/2014
LP	05/2014-R02	Montaje de Cables de la Red de 20 KV - Grupo 2	24,6 Km de renovación de Cable de 20 kV	BAIRES FERROVIAL SA	100	22/05/2014
LP	05/2014-R04	Montaje de Cables de la Red de 20 KV - Grupo 4	8,4 Km de renovación de Cable de 20 kV	COPACRE SA	100	22/05/2014
LP	01/2014	Renovación de Cables Alimentadores y de Retorno de 815 VCC - Etapa 1	6,1 Km de renovación de Cable de 815Vcc	KIOSHI SA	100	21/07/2014
LP	04/2014	Ejecución de Nueva Cámara de Media Tensión - Estación Ramos Mejía	1 Subestación - renovación de equipo	ROWING SA	100	25/07/2014
LP	08/2014	Reemplazo del Banco de Tracción en SER de 815 Vcc Ciudadela	1 Subestación - renovación de equipo	ROWING SA	100	01/08/2014
LP	11/2014	Renovación de cables alimentadores y de retorno de 815 VCC - Etapa 2	6,2 Km de renovación de Cable de 815Vcc	COPACRE SA	100	17/10/2014
LP	12/2014	Provisión, instalación y puesta en servicio de 3 SER - SARMIENTO	3 Subestaciones Nuevas	ROWING SA	98	01/12/2014

## PROYECTOS EN EJECUCIÓN - ELECTRIFICACIÓN

Tipo	Nº LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	06/2014	Provisión y Montaje de Bancos de Tracción de 815 VCC	4 Subestaciones - renovación de equipo	SIEMENS SA	100	02/01/2015
LP	39/2014	Electrificación Claypole - Bosques	20 km Sistema de Catenaria - Provisión y Montaje	SUPERCEMENTO S.A.I.C. - ROTTIO S.A. - UTE	100	15/06/2015
LP	50/2014-R01	Provisión de Cables Armados Subterráneos para la Renovación de la red de 20KV - Línea Mitre / Ítem 1	92 Km de Provisión de Cable de 20 kV	PRYSMIAN ENERGIA CABLES Y SISTEMAS DE ARGENTINA SOCIEDAD ANONIMA	100	07/07/2015
LP	50/2014-R02	Provisión de Cables Armados Subterráneos para la Renovación de la red de 20KV - Línea Mitre / Ítem 2	92 Km de Provisión de Cable de 20 kV	PRYSMIAN ENERGIA CABLES Y SISTEMAS DE ARGENTINA SOCIEDAD ANONIMA	100	07/07/2015
LP	50/2014-R03	Provisión de cables armados subterráneos para la renovación de la red de 20KV - Línea Mitre / Ítem 3	91 Km de Provisión de Cable de 20 kV	INDUSTRIA METALURGICA SUD AMERICANA IMSASACI	100	07/07/2015
LP	50/2014-R04	Provisión de Cables Armados Subterráneos para la Renovación de la red de 20KV - Línea Mitre / Ítem 4	111 Km de Provisión de Cable de 20 kV	INDELQUI SA	100	08/07/2015
LP	34/2014	Renovación de tableros de media tensión en subestaciones de tracción	11 Subestaciones - renovación de equipo	RIVA SAIICFA	100	01/09/2015
CD	34/2014	Provisión del sistema de tercer riel de la ingeniería del sistema y de la supervisión del montaje	55 Km de Tercer Riel - Provisión	BRECKNELL WILLIS AND COMPANY LIMITED	100	01/09/2015
LP	04/2015	Renovación de cables alimentadores y de retorno de 815 VCC - Etapa 3	6,9 Km de renovación de Cable de 815Vcc	KIOSHI SA	100	18/05/2016
LP	51/2014-R01	Montaje de Cables armados Subterráneos para la Renovación de la red de 20KV - Grupo 1	22,9 Km de renovación de Cable de 20 kV	PLANTEL SA	100	13/06/2016
LP	51/2014-R02	Montaje de Cables armados Subterráneos para la Renovación de la red de 20KV - Grupo 2	35,6 Km de renovación de Cable de 20 kV	TECMA SA - POSE SRL - UTE	100	13/07/2016
LP	51/2014-R03	Montaje de Cables armados Subterráneos para la Renovación de la red de 20KV - Grupo 3	26,1 Km de renovación de Cable de 20 kV	TECMA SA - POSE SRL - UTE	100	13/07/2016
LP	51/2014-R04	Montaje de Cables armados Subterráneos para la Renovación de la red de 20KV - Grupo 4	31,4 Km de renovación de Cable de 20 kV	PLANTEL SA	100	13/06/2016
LP	053/2014	Provisión, instalación y puesta en servicio de 4 SER - TIGRE - VILLA BALLESTER - URQUIZA - CARRANZA	4 Subestaciones Nuevas	PLANTEL SA	100	05/08/2016
LP	69/2015	Provisión, montaje y puesta en servicio de grupos rectificadores y banco de tracción de 815 VCC	6 Subestaciones - renovación de equipo	ARGENCOBRA SA	88	02/09/2016

## PROYECTOS EN EJECUCIÓN - ELECTRIFICACIÓN

Tipo	Nº LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	04/2016	Renovación de cables - interconectores críticos de 815 VCC. Etapa 1	55 Km de renovación de Cable de 20 kV	COMSA DE ARGENTINA SA	100	28/12/2016
LP	18/2016	Provisión, Montaje y Puesta en servicio de un sistema de telesupervisión	19 Subestaciones con sistema de telesupervisión nuevo	ILUBAIRES SA	100	02/05/2017
LP	76/2016	Renovación de Cables Alimentadores y de Retorno de 815 VCC - Etapa 4	8,3 Km de renovación de Cable de 815Vcc	TECMA SA	93	12/07/2017
LP	58/2016	Renovación de Cables de Retorno de Tracción	5,8 Km de renovación de Cable de 3,3kV	SADE ELECTROMECHANICA SA	100	11/10/2017
LP	71/2016	Nueva Subestación - Retiro	1 Subestación nueva	TEL 3 INGENIERÍA S.A.	9	10/11/2017
LP	14/2017	Montaje del Tercer Riel	55 Km de Tercer Riel - Montaje	COINGSA SA -INDUVIA SA UT	98	22/12/2017

## GERENCIA DE VÍAS

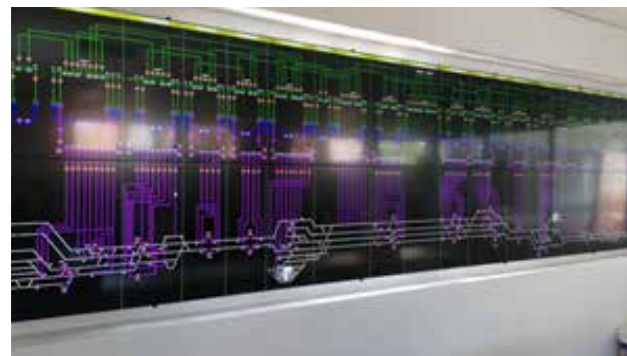
Dentro de la Gerencia de Construcciones, la Gerencia de Obras de Vías se encarga de la dirección, planificación, coordinación, gestión, supervisión y control de las obras de renovación y mejoramiento de vías.

Funciones más relevantes:

- Planificación, gestión, inspección, supervisión y control de proyectos de obras de vías, en total conformidad con el alcance y responsabilidades emergentes de los contratos.
- Revisión y aprobación de mediciones y certificaciones de avance de obra, curvas de inversión, y supervisión de contratos de fiscalizadoras mediante las

áreas de coordinación e inspección de obra con su correspondiente asistencia administrativa y técnica.

- Gestión, planificación, seguimiento de obra y licitaciones, manejo del Sistema de Seguimiento de Seguimiento de Obras, proyección presupuestaria de las obras; control, seguimiento y requerimientos en la adquisición de insumos críticos nuevos; gestión del material producido de las obras, acorde a la clasificación y requerimientos del mismo; reforzar la labor de inspección de obra y fiscalizadora mediante las áreas de planificación y control; seguimiento de obra y asistencia administrativa y técnica.



Telecomando Sarmiento



Electrificación Claypole-Bosques



LP14/2017 Renovación de Tercer Riel



LP69/2015 Grupos Rectificadores Línea Sarmiento

## PROYECTOS EJECUTADOS 2016-2019

### PROYECTOS EN EJECUCIÓN - VÍAS

Tipo	Nº LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	22/2018	Nueva Playa Ferroviaria y ramal conexión a terminales de puertos Timbúes en la localidad de Oliveros - etapa I	60has	MILICIC/TFP	29	4/2/2019
LP	23/2017	Mejoramiento de Vías - LAS BANDURRIAS - SAN FRANCISCO	56,2 km de mejoramiento	NIRO CONSTRUCCIONES	58	26/1/2018
LP	02/18	Renovación de Vías descendentes entre estaciones Glew y Alejandro Korn- Línea Roca	10,4 km de renovación	FERROMEL	65	7/1/2019
LP	15/2017	Renovación de la Infraestructura de Vías. Sector: Retiro - Emp. Bancalari - Tramo: Suarez (Prog. 22+300) a Emp. Bancalari (Prog. 29+000)	14,3 km de renovación	FERROMEL / HEROSO	91	5/1/2019
LP	27/2016-R02	Replón 2 - Mejoramiento de vías Fray Luis Beltram a Destilería Lujan Línea San Martín. Provincia de Mendoza.	23 km de mejoramiento	LUIS CARLOS ZONIS SA	94	24/4/2017
LP	69/2016-R02	Replón 2 - Renovación de Infraestructura de vías. Entre Km 8,800 a Km 14,150 Línea Belgrano Sur, Ramal G	6,26 km de renovación	COMSA	95	18/9/2017
LP	35/2016-R01	Tramo 1 - Mejoramiento de vías entre Retiro y Cabred	59 km de mejoramiento	SMITH MOLINA / POSSE	95	26/5/2017

## PROYECTOS EN EJECUCIÓN - VÍAS

Tipo	N° LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	23/2009	Renovación total de la estructura de vías del FFCC Belgrano - Ramal C	42,7 km de renovación	CPC / ROGGIO	98	1/6/2011
LP	27/2016-R01	Renglón 1 - Mejoramiento de vías Fray Luis Beltran a Destilería Lujan Línea San Martín. Provincia de Mendoza.	20,5 km de mejoramiento	LUIS CARLOS ZONIS SA	99	24/4/2017
CD	658/2018	Auscultación por Ultrasonido de Soldaduras - Ramal GM1B - Línea Mitre	1800 auscultaciones a soldaduras	SGS ARGENTINA SA	99	1/5/2019
LP	69/2016-R01	Renglón 1 - Renovación de Infraestructura de vías. Entre Km 3,150 a Km 8,800 Línea Belgrano Sur, Ramal G	4,418 km de renovación	SMITH MOLINA / POSSE	99	21/9/2017
LP	26/2013	Construcción de Nueva Infraestructura de Vía. Tramo: Km 235 (Prog. Km 235.000) a Maipú (Prog. Km 270.264)	35,26 km de renovación	CPC SA - SOLANA SRL - UTE	99	7/3/2014

## PROYECTOS EN RECEPCIÓN PROVISORIA - VÍAS

Tipo	N° LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	23/2016	Mejoramiento de vías tramo Estación Sorrento (Km 306,480) a estación La Salada (Km 331,580) Línea Belgrano Cargas CC. Provincia de Santa Fe.	25 km de mejoramiento	COMSA SA	100	2/8/2019
LP	07/11	Renovación total de la estructura de vías del ferrocarril Gral. Belgrano. Ramal C - Santurce (211.340) a La Lucila (173.100) - Pcia. Santa Fe	38,24 km de renovación	CPC SA - BENITO ROGGIO E HIJOS SA - UTE	100	30/6/2019
LP	36/2017	MEJORAMIENTO DE VÍAS SECTOR COLONIA CAROYA (PROG. KM 773,000) A GUTIERREZ (PROG. KM 806,000), RAMAL CC, FERROCARRIL GENERAL BELGRANO	8,5 km de mejoramiento	PROCON / ICIL ICAFAL UTE	100	3/6/2019
CD	20/2014	Renovación de la Infraestructura de vías Tramo12: Sector Empalme Alvear- Apeadero Sur y vía Tercera Ramal Buenos Aires - Rosario (GM1B)	5,48 km de renovación	ROWING S.A .	100	28/2/2019
LP	45/2016	Renovación de ADVs y Sectores de Vías entre Km 0,000 y Km 1,350 del ramal Once - Moreno. Línea Sarmiento	5 Aparatos de Vía renovados	INDUVIA	100	1/8/2018
LP	08/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: G. CASTRO (Prog. 189,785) a RAMALLO (Prog. 215,165)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B)	25,38 km de renovación	MILICIC S.A. - ROVIAL S.A. (UTE)	100	30/11/2017
CD	32/2014-R04	MEJORAMIENTO DE VÍAS. MERCEDES A BRAGADO. Tramo IV	48 km de mejoramiento	SMITH MOLINA	100	20/10/2017

## PROYECTOS EN RECEPCIÓN PROVISORIA - VÍAS

Tipo	N° LICITACIÓN	OBJETO	ALCANCE	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	06/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: ALSINA (Prog. 141,363) a RIO TALA (Prog. 164,356)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B)	23 km de renovación	DYCASA S.A.- MAKO S.A.I.C.I.F.I.A.G y M.- ROTIO S.A. (UTE)	100	28/2/2017
LP	05/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: ATUCHA (Prog. 117,945) a ALSINA (Prog. 141,363)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B)	46,84 km de renovación	CONTRERAS HNOS S.A.I.C.F.A.G.Y.M	100	13/12/2016

## PROYECTOS EN RECEPCIÓN DEFINITIVA - VÍAS

Tipo	N° LICITACIÓN	OBJETO	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	23/2016	Mejoramiento de vías tramo Estación Sorrento (Km 306,480) a estación La Salada (Km 331,580) Línea Belgrano Cargas CC. Provincia de Santa Fe.	COMSA SA	100	2/8/2019
LP	10/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: SAN NICOLÁS (Prog. 239,163) a FIGHIERA (Prog. 263,695)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B)	COMSA - IECA (UTE)	100	05/7/2019
LP	02/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: En. BANCALARI - Emp. ALVEAR. Tramo: En. BANCALARI (Prog. 30,100) a ING. MASCHWITZ (Pro. 49,920) / Ramal Buenos Aires - Rosario (GM1)	HERSO S.A.-FERROMEL S.A. UTE	100	7/12/2019
CD	32/2014-R01	MEJORAMIENTO DE VÍAS. MERCEDES A BRAGADO - Tramo I	UCSA	100	18/10/2019
LP	35/2016-R02	Tramo 2 - Mejoramiento de vías entre Muñiz y Cabread	LUIS CARLOS ZONIS SA	100	13/9/2019
LP	01/2011-R01	Renovación total de la estructura de vías del ferrocarril Gral. Belgrano. Ramal C - Lucila (173.100) a Petronila (126.589) - Pica. Santa Fe	COMSA DE ARGENTINA SA IECSA SA - UTE	100	9/8/2019
CD	209/2015	Tareas residuales de la renovación integral de la superestructura de la vía sencilla: Guerrero B (pro. km 163,838) - Dolores (pro. Km 199,000) correspondiente al Ramal R1, Buenos Aires - Mar del Plata" Renglón 1 y "Mejoramiento de vía; Guerrero B, (pro. 163,838) Dolores (pro. 199,000) Correspondiente al ramal R1, Buenos Aires - Mar del Plata" Renglón 2	LUIS CARLOS ZONIS S.A.	100	17/7/2019
LP	36/2016	PROYECTO EJECUTIVO OBRA DE RECONSTRUCCIÓN Y PROTECCIÓN DE TERRAPLÉN Y RECONSTITUCIÓN DE VÍA EN LA ZONA DE LA PROGRESIVA 1128+650 DEL RAMAL C18 DEL FERROCARRIL BELGRANO CARGAS PCIA DE SALTA	NORVIAL SERVICIOS SA	100	5/7/2019

## PROYECTOS EN RECEPCIÓN DEFINITIVA - VÍAS

Tipo	Nº LICITACIÓN	OBJETO	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
LP	04/2011-R01	Renovación total de la estructura de vías del ferrocarril Gral. Belgrano. Ramal F1 - Monje (95.360) a Timbues (133.800) - Pcia. Santa Fe	COMSA DE ARGENTINA SA IECSA SA - UTE	100	10/5/2019
LP	07/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: RIO TALA (Prog. 164,356) a G. CASTRO (Prog. 189,785)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B)	COPYMEX C.A.C.I.S.A - ROVELA CARRANZA S.A. (UTE)	100	28/3/2019
LP	03/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR. Tramo: OTAMENDI (PROG. 72,800) A ZARATE (PROG. 93,950) / Ramal Buenos Aires - Rosario (GM1-GM1A)	BENITO ROGGIO E HIJOS S.A.	100	25/1/2019
LP	23/2013	Construcción de nueva infraestructura de vía. Tramo Empalme Desvío Chascomús (Prog. KM 118.160) a Guerrero A (Prog. KM 161.350). Ramal R1 . Buenos Aires - Mar del Plata. 28 de diciembre de 2018.	LUIS CARLOS ZONIS S.A.	100	29/12/2018
LP	11/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: FIGHIERA (Prog. 263,695) a Emp. ALVEAR (Prog. 288914)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B)	MARCALBA S.A. - LEYMER S.A. (UTE)	100	20/12/2018
CD	208/2016	Tratamiento Mecanizado Pesado en Estaciones con andén elevado Línea "G" entre Buenos Aires y Gonzalez Catán y Línea "M" entre Aldo Bonzi y Marinos del Cruce-ro Gral. Belgrano. Línea Belgrano Sur	LUIS CARLOS ZONIS S.A.	100	12/12/2018
LP	01/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR. Tramo: Emp. BANCALARI (Prog. 30,100) a ING. MASCHWITZ (Prog. 49,920) / Ramal Buenos Aires - Rosario (GM1)	HERSO S.A.-FERROMEL S.A. UTE	100	7/12/2018
LP	09/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: RAMALLO (Prog. 215,165) a SAN NICOLÁS (Prog. 239,163)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B). Planos CAO. Colocación New Jersey zona intrusada.	ELEPRINT S.A. - ESUCO S.A. (UTE)	100	18/9/2018
LP	34/2013	Renovación de la infraestructura de vía. Tramo: Estación Merlo (Prog. Km 30.488) Estación Marcos Paz (Prog. Km 47.960) Ramal S3 de la Línea FFCC Sarmiento. 31 de enero de 2018.	COMSA DE ARGENTINA SA-SEHOS SA - UTE	100	31/8/2018
LP	127/2015	Mejoramiento de vías en los Sectores Villa Diego, vía mixta a La Carolina (Ramal GM 68) y vía Angosta del ramal G del FC Gral. Belgrano. 31 de julio de 2018.	ALQUIMAQ SACIF ARVIAL CONSTRUCCIONES SA -UTE (OBRA MEJORAMIENTO DE VIA DE LOS SECTORES PLAYA DIEGO)	100	31/7/2018
LP	04/13	Renovación de la infraestructura de vías. Sector: Emp. BANCALARI - Emp. ALVEAR - TRAMO: ZÁRATE (Prog. 93,950) a ATUCHA (Prog. 117,945)/ Ramal Buenos Aires Rosario. (GM1B)	LUIS CARLOS ZONIS S.A.	100	7/6/2018

## PROYECTOS EN RECEPCIÓN DEFINITIVA - VÍAS

Tipo	Nº LICITACIÓN	OBJETO	CONTRATISTA	% AVANCE	FECHA DE INICIO
CD	210/2015	Tareas residuales de la renovación integral de la superestructura de la vía sencilla entre: DOLORES (Prog. Km 199.000) a Prog. Km 235.000 y mejoramiento de vía: DOLORES (Prog. Km 199.000) a Prog. Km 235.000. Correspondiente al Ramal R1 - Buenos Aires - Mar del Plata	CPC SA - SOLANA SRL - UTE	69,2	Rescindida 9/5/2018
LP	12/13	Construcción de vía nueva. Tramo Vivoratá (Prog. Km 362.000) - Mar del Plata (Prog. Km. 399.400) Ramal Buenos Aires - Mar del Plata. 4 de abril de 2018.	PANEDILE ARGENTINA SAICF EI.-TESUR SA - UTE	100	4/4/2018
LP	35/2103	Renovación de la infraestructura de vía. Tramo: Estación Moreno (Prog. Km 36.127) - Prog. Km 51.200. Ramal SB de la Línea Sarmiento. 31 de enero de 2018	COMSA DE ARGENTINA SA-SEHOS SA - UTE	100	31/1/2018
LP	37/2013	Renovación de la infraestructura de vía. Tramo: Prog. Km 51.200 - Estación Lujan (Prog. Km 66.800). Ramal SB de la Línea Sarmiento. 31 de enero de 2018.	BTU SA	100	31/1/2018
LP	39/2013	Construcción de un Puente Ferroviario sobre el Río Salado, Ramal Constitución - Mar del Plata de la LGR, en cercanías de la Estación Guerrero y adecuación de la traza ferroviaria en las proximidades. 18 de diciembre de 2017.	HELPORT / CHEDIACK	100	18/12/2017
LP	24/2016	LP 24/16 Renovación y Mejoramiento Vías Estación El Gaucho (Km 295,000) a Estación Sorrento (Km 305,500) Línea Belgrano Cargas Ramal CC. Provincia de Santa Fe.	BELGRANO CARGAS Y LOGISTICA SA	100	22/5/2019
CD	05/13	Mejoramiento de vía. Tramo: LUJÁN (Prog. Km. 66.353) a MERCEDES (Prog. Km. 98.031) - Ramal S (B) de la línea FC Sarmiento	LUIS CARLOS ZONIS S.A.	100	5/10/2017
LP	21/2009	Obra Renovación de Vías FFCC Gral. Belgrano Ramal C-12 Tramo Km 1436+500 a Km1472+500. Provincia de Chaco.	CPC / ROGGIO	100	24/8/2017
LP	13/2013	Ejecución de vía nueva. Sector Desvío Chascomús - Empalme Desvío. Tramo Desvío Chascomús (Prog. 109.260) a Empalme Desvío (Prog. 118.160) Ramal Buenos Aires Chascomús. 30 de abril de 2017	COMSA DE ARGENTINA SA	100	30/4/2017
CD	02/2013-R02	Contratación Obra Mejoramiento de Vía. Tramo: Marcos Paz (Prog Km 47.733) a Lobos (Prog Km 101.694). Sector 2: (Prog Km 74.694) a (Prog Km 101.694)	ESUCO SA	100	22/12/2016
LP	02/11	RENOVACION TOTAL DE LA ESTRUCTURA DE VIAS DEL FERROCARRIL GENERAL BELGRANO EN RAMAL C.3-TRAMO KM 723+200 a KM 754+340-PROVINCIA DE CHACO.	BTU SA / ZONIS SA - UTE	100	28/3/2016
CD	06/13	Mejoramiento de obra de vía tramo: VICTORIA (Prog. Km 22.600) a CAPILLA DEL SEÑOR (Prog. 81.500) Ramal GM 18 de la línea Mitre	VIALME SA-SMITH MOLINA SAICI Y A - UTE	100	9/2/2016
CD	02/2013-R01	Contratación Obra Mejoramiento de Vía. Tramo: Marcos Paz (Prog Km 47.733) a Lobos (Prog Km 101.694). Sector 1: (Prog Km 47.733) a (Prog Km 74.694)	ELEPRINT SA	100	24/11/2015



Playa Oliveros



Renovación de Vías Glew-Korn



Renovación de Vías Glew-Korn



Renovación de Vías Suarez-Bancalari

## GERENCIA DE OBRAS CIVILES

Dentro de la Gerencia de Construcciones, la Gerencia de Obras Civiles se encarga de la dirección, planificación, coordinación, gestión, supervisión y control de proyectos referidos a obras civiles.

Funciones más relevantes:

- Planificación, gestión, inspección, supervisión, dirección y control de proyectos de infraestructura ferroviaria asociados a obras civiles, en total conformidad con el alcance y responsabilidades emergentes de los contratos, asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad, presupuesto y plazo establecidos, cumpliendo con las normas de seguridad y medio ambiente correspondientes.
- Revisa y aprueba mediciones y certificaciones de avance de obra, programaciones, curvas de inversión, y en caso de aplicar, la supervisión de contratos de fiscalizadoras mediante las áreas de coordinación e inspección de obra con su correspondiente asistencia administrativa y técnica, respecto de la construcción y adecuación de estaciones, pasos a nivel vehiculares y peatonales, cerramientos perimetrales, talleres, playas de combustible y obras de arte (puentes, alcantarillas).
- Identifica durante el proceso de ejecución de las obras, mediante la continua interacción con las de las diferentes operadoras ferroviarias, oportunidades de mejora en diversas áreas que a través de la gestión del conocimiento contribuyen con la mejora continua de los procesos.
- Coordina con las Operadoras Ferroviarias y con los organismos e instituciones relacionados a la ejecución de obras, los permisos, autorizaciones o compromisos que la ejecución requiera.
- Brinda asesoría y apoyo técnico especializado, en asuntos relacionados con la ejecución de proyectos u obras de ingeniería a otras áreas que lo requieran.

## PROYECTOS EJECUTADOS 2016-2019

Los proyectos llevados a cabo por la Gerencia de obras Civiles se agrupan de acuerdo a las siguientes categorías generales:

- Adecuación y remodelación de Estaciones.
- Construcción y remodelación de Bases Operativas.
- Construcción y remodelación de Estaciones de combustible y talleres ferroviarios.
- Provisión y Montaje de equipamiento y señalética para las estaciones.
- Provisión y Montaje de abrigos para las estaciones.
- Provisión y Montaje de módulos de acceso, sanitarios y boleterías para las estaciones.
- Renovación y reacondicionamiento de pasos a nivel vehiculares y peatonales.
- Ejecución de cerramientos Perimetrales.
- Construcción Estudio y reparación de Obras de Arte (puentes y alcantarillas).
- Obras en Museo Nacional Ferroviario.

A continuación, se detallan las obras ejecutadas, cierres contractuales, en ejecución y proceso de cierre durante el período 2016/2019, agrupadas de acuerdo a las categorías mencionadas y a la línea ferroviaria a la que pertenecen.

1. Adecuación y remodelación de Estaciones	
Línea General Mitre	
1	LPU 15/2014 R1- Adecuación y remodelación de Estación Pueyrredón. (Cierre contractual rescindida 2019)
2	LPU 15/2014 R1- Adecuación y remodelación de Estación Urquiza. (Cierre contractual rescindida 2019)
3	LPU 15/2014 R2- Adecuación y remodelación de Estación Carranza. (Cierre contractual rescindida 2019)
4	LPU 15/2014 R2- Adecuación y remodelación de Estación Mitre. (Cierre contractual rescindida 2019)
5	LPU 22/2014 - Puesta en valor de los techos en la Estación Retiro. (Cierre contractual ARD 2019)
6	LPU 25/2014 R1- Adecuación y remodelación de Estación Colegiales. (Cierre contractual a firmar AD 2019)
7	LPU 25/2014 R1- Adecuación y remodelación de Estación Belgrano R. (Cierre contractual a firmar AD 2019)
8	LPU 25/2014 R2- Adecuación y remodelación de Estación Luis María Drago. (Cierre contractual rescindida 2019)
9	LPU 25/2014 R2- Adecuación y remodelación de Estación Coghlan. (Cierre contractual rescindida 2019)
10	LPU 25/2014 R3- Adecuación y remodelación de Estación José León Suarez. (Cierre contractual ARD 2019)
11	LPU 25/2014 R3- Adecuación y remodelación de Estación San Martín. (Cierre contractual ARD 2019)
12	LPU 25/2014 R3- Adecuación y remodelación de Estación Miguelete. (Cierre contractual ARD 2019)
13	LPU 25/2014 R4- Adecuación y remodelación de Estación Escobar. (Cierre contractual ARD 2017)
14	LPU 25/2014 R4- Adecuación y remodelación de Estación Ing. Maschwitz. (Cierre contractual ARD 2017)
15	LPU 25/2014 R4- Adecuación y remodelación de Estación Pacheco. (Cierre contractual ARD 2017)
16	LPU 25/2014 R4- Adecuación y remodelación de Estación Bancalari. (Cierre contractual ARD 2017)
17	LPU 43/2014 R2- Adecuación y remodelación de Estación Virreyes. (Obra ejecutada 2018 cierre ARD 2019)
18	LPU 43/2014 R2- Adecuación y remodelación de Estación Acassuso. (Obra ejecutada 2018 cierre ARD 2019)
19	LPU 43/2014 R3- Adecuación y remodelación de Estación Saavedra. (Obra ejecutada 2018 cierre ARD 2019)
20	LPU 43/2014 R3- Adecuación y remodelación de Estación Juan B. Justo. (Obra ejecutada 2018 cierre a ejecutar ARD 2019)
21	LPU 43/2014 R4- Adecuación y remodelación de Estación Beccar. (Obra ejecutada 2019 cierre a ejecutar ARP 2019)
22	LPU 43/2014 R4- Adecuación y remodelación de Estación Carupá. (Obra ejecutada 2019 cierre a ejecutar ARP 2019)
23	LPU 43/2014 R5- Adecuación y remodelación de Estación Núñez. (Obra ejecutada 2019 cierre a ejecutar ARP 2020)
24	LPU 43/2014 R5- Adecuación y remodelación de Estación San Fernando. (Obra ejecutada 2019 cierre a ejecutar ARP 2020)
25	LPU 43/2014 R7- Adecuación y Remodelación de Estación San Pedro. (Obra ejecutada 2017 cierre ejecutado ARP 2018)
26	LPU 43/2014 R7- Adecuación y Remodelación de Estación San Nicolás. (Obra ejecutada 2017 cierre ejecutado ARP 2018)
27	LPU 43/2014 R8- Adecuación y remodelación de Estación Tres de Febrero. (Obra ejecutada 2018 cierre ejecutado ARP 2018)
28	LPU 15/2015 R0- Plaza Retiro.(Cierre contractual obra rescindida 2017)
Línea Gral. San Martín	
1	LPU 14/2014 R3- Adecuación y remodelación de Estación Muñiz.(Cierre contractual obra rescindida 2019)
2	LPU 14/2014 R3- Adecuación y remodelación de Estación Derqui.(Cierre contractual obra rescindida 2019)
Línea Belgrano Sur	
1	LPU 07/2015 R1- Adecuación y Remodelación de Estación Buenos Aires.(Cierre contractual 2018)
2	LPU 07/2015 R1- Adecuación y Remodelación de Estación Sáenz.(Cierre contractual 2018)
3	LPU 07/2015 R2- Adecuación y Remodelación de Estación Illia.(Obra ejecutada 2017 AD a ejecutarse)
4	LPU 07/2015 R2- Adecuación y Remodelación de Estación Lugano. (Obra ejecutada 2017 AD a ejecutarse)
5	LPU 07/2015 R2- Adecuación y Remodelación de Estación Soldati. (Obra ejecutada 2017 AD a ejecutarse)
6	LPU 07/2015 R3- Adecuación y Remodelación de Estación Marinos del Fournier. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
7	LPU 07/2015 R3- Adecuación y Remodelación de Estación Villa Madero. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
8	LPU 07/2015 R4- Adecuación y Remodelación de Estación Tapiales. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
9	LPU 07/2015 R5- Adecuación y Remodelación de Estación Querandí. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
10	LPU 07/2015 R5- Adecuación y Remodelación de Estación Ing. Castello. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
11	LPU 07/2015 R6- Adecuación y Remodelación de Estación Laferrere. (Obra ejecutada 2017 AD a ejecutarse en el 2020)

1. Adecuación y remodelación de Estaciones	
Línea Belgrano Sur	
12	LPU 07/2015 R6- Adecuación y Remodelación de Estación Eva Duarte. (Obra ejecutada 2017 AD a ejecutarse en el 2020)
13	LPU 07/2015 R6- Adecuación y Remodelación de Estación Aldo Bolzi. (Obra en ejecución AD a ejecutarse en el 2020)
14	LPU 07/2015 R6- Adecuación y Remodelación de Estación Mendeville. (Obra en ejecución AD a ejecutarse en el 2020)
15	LPU 07/2015 R7- Adecuación y Remodelación de Estación Merlo Gómez. (Obra en ejecución AD a ejecutarse en el 2020)
16	LPU 07/2015 R7- Adecuación y Remodelación de Estación Independencia. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
17	LPU 07/2015 R7- Adecuación y Remodelación de Estación Gonzalez Catán. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
18	LPU 07/2015 R9- Adecuación y Remodelación de Estación José Ingenieros. (Obra ejecutada 2017 AD 2018)
19	LPU 07/2015 R9- Adecuación y Remodelación de Estación Justo Villegas. (Obra ejecutada 2017 AD 2018)
20	LPU 07/2015 R10- Adecuación y Remodelación de Estación Rafael Castillo. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
21	LPU 07/2015 R10- Adecuación y Remodelación de Estación Isidro Casanova. (Obra ejecutada 2017 AD 2019)
22	LPU 07/2015 R11- Adecuación y Remodelación de Estación Libertad. (Obra en ejecución AD a ejecutarse en el 2020)
23	LPU 07/2015 R11- Adecuación y Remodelación de Estación Merlo Gómez.. (Obra en ejecución AD a ejecutarse en el 2020)
24	LPU 07/2015 R11- Adecuación y Remodelación de Estación Marinos gral. Belgrano. (Obra en ejecución AD a ejecutarse en el 2020)
25	LPU 62/2016 R0- Revalorización del cuadro de Estación Laferrere. (Cierre contractual Obra Rescindida 2019)
Línea General Roca	
1	LPU 28/2014 R3- Corredor verde y cerramientos perimetrales Haedo - Temperley.(Obra en ejecución 2019 a ejecutar ARD 2019)
2	LPU 34/2014 R1- Construcción de Nueva Estación City Bell y Paso Bajo Nivel.(Cierre contractual AD 2018)
3	LPU 34/2014 R2- Construcción de Nueva Estación City Bell y Paso Bajo Nivel.(Cierre contractual 2016)
4	LPU 38/2014 R0- Rehabilitación de la Estación multimodal ciudad de Chascomus.(Cierre contractual 2018)
5	LPU 44/2014 - Remodelación de estación Monte Grande.(Obra en ejecución 2018 AD a ejecutada en 2019)
6	LPU 47/2014 R0- Puesta en valor de los techos de las naves de andenes - Estación Constitución. (Inicio de rescisión en proceso 2019)
7	LPR 53/2014 R0- Re funcionalización oficinas del primer piso - Est. Constitución.(Cierre contractual 2017)
8	LPU 56/2014 R0- Rehabilitación de la Estación Mercedes.(Cierre contractual 2016)
9	LPU 38/2015 R0- Adecuación y Remodelación de Estación Ezeiza. (Obra en ejecución 2019 a ejecutarse ARP 2019-AD 2020)
10	CD 204/2017 R0- Retiro y disposición de Asbesto en Techos de las Naves de Andenes en la Estación Plaza Constitución.(Inicio de rescisión en proceso 2019)
Línea General Sarmiento	
1	CDR-000/0000-R01 (INSIGNIA) - Plan Integral de estaciones - Moreno.(Obra ejecutada en 2016 AD 2017)
2	CDR-000/0000-R01 (INSIGNIA) - Plan Integral de estaciones - Padua. (Obra ejecutada en 2016 AD 2017)
3	CDR-000/0000-R01 (INSIGNIA) - Plan Integral de estaciones - Paso del Rey. (Obra ejecutada en 2016 AD 2017)
4	LPU 02/2014 R0- Refacción de Talleres de Villa Luro.(Cierre contractual 2017)
5	LPU 19/2014 R1- Adecuación y remodelación Estación Ciudadela. (Cierre contractual AD 2017)
6	LPU 19/2014 R2- Adecuación y remodelación Estación Castelar. (Obra ejecutada en 2017 AD 2019)
7	LPU 26/2014 R1 - Adecuación y remodelación Estación Floresta.(Inicio de rescisión en proceso 2019)
8	LPU 26/2014 R2 - Adecuación y remodelación Estación Liniers.
9	LPU 26/2014 R3- Adecuación y remodelación Estación Morón.
10	LPU 26/2014 R5 - Adecuación y remodelación Estación Universidad de Luján.
11	LPU 26/2014 R6 - Adecuación y remodelación Estación Gral. Rodríguez.

**1. Adecuación y remodelación de Estaciones**

Línea General Sarmiento	
12	LPU 38/2016 R0- Reforma y Ampliación de Cabines de Señalamiento de la Línea Gral. Sarmiento.
13	LPU 19/2017 - Cabines Históricos de Señalamiento. (Inicio de rescisión en proceso 2019)
14	LPU 41/2017 R0- Nuevo paso bajo nivel peatonal e instalación de ascensores en paso bajo nivel existente en estación Moreno.
Línea Belgrano Norte	
1	LPU 13/2014 R0- Construcción de nueva estación Ciudad Universitaria.(Cierre contractual en ejecución 2019)
2	LPU 31/2014 R0- Construcción de nueva estación Panamericana.(Obra rescindida)
3	LPU 08/2017 R1- Adecuación y Remodelación estación Retiro. (Obra en ejecución 2019)
4	LPU 08/2017 R1- Adecuación y Remodelación estación Saldías. (Obra en ejecución 2019)
5	LPU 08/2017 R2- Adecuación y Remodelación estación Ciudad Universitaria. (Obra en ejecución 2019)
6	LPU 08/2017 R2- Adecuación y Remodelación estación Aristóbulo del Valle. (Obra en ejecución 2019)
7	LPU 08/2017 R2- Adecuación y Remodelación estación Padilla.(A ejecutarse fines 2019-2020)
8	LPU 08/2017 R3- Adecuación y Remodelación estación Florida.( A ejecutarse fines 2019-2020)
9	LPU 08/2017 R3- Adecuación y Remodelación estación Munro.( A ejecutarse 2020)
10	LPU 08/2017 R3- Adecuación y Remodelación estación Carapachay. (Obra en ejecución 2019)
11	LPU 08/2017 R4- Adecuación y Remodelación estación Villa Adelina. (Obra en ejecución 2019)
12	LPU 08/2017 R4- Adecuación y Remodelación estación Boulogne Sur Mer. (Obra en ejecución 2019)
13	LPU 08/2017 R5- Adecuación y Remodelación estación Montes. (Obra a ejecutarse 2020)
14	LPU 08/2017 R5- Adecuación y Remodelación estación Don Torcuato. (Obra a ejecutarse 2020)
15	LPU 08/2017 R5- Adecuación y Remodelación estación Sourdeaux. (Obra a ejecutarse 2020)
16	LPU 08/2017 R6- Adecuación y Remodelación estación Villa de Mayo. (Obra a ejecutarse 2020)
17	LPU 08/2017 R6- Adecuación y Remodelación estación Los Polvorines. (Obra a ejecutarse 2020)
18	LPU 08/2017 R6- Adecuación y Remodelación estación Pablo Nogues. (Obra a ejecutarse 2020)
19	LPU 08/2017 R7- Adecuación y Remodelación estación Grand Bourg. (Obra rescindida a ejecutarse en el 2020)
20	LPU 08/2017 R7- Adecuación y Remodelación estación Tierras Altas. (Obra rescindida a ejecutarse en el 2020)
21	LPU 08/2017 R8- Adecuación y Remodelación estación Tortuguitas. (Obra rescindida a ejecutarse en el 2020)
22	LPU 08/2017 R8- Adecuación y Remodelación estación Alberti. (Obra rescindida a ejecutarse en el 2020)
23	LPU 08/2017 R8- Adecuación y Remodelación estación Del Viso. (Obra rescindida a ejecutarse en el 2020)
24	LPU 08/2017 R9- Adecuación y Remodelación estación Villa Rosa.(Obra ejecutada 2019 AD2020)

**2. Construcción y remodelación de Bases Operativas**

1	LPU 16/2017 - Larga Distancia - Remodelación Base Operativa Estación Rosario Norte (LGM).(Obra ejecutada 2019 ARP a ejecutarse 2019)
2	LPU 17/2017 R0- Nueva Base Operativa de Jose L. Suárez (LGM). (Inicio de rescisión en proceso 2019)

**3. Construcción y remodelación de Estaciones de combustible y talleres ferroviarios**

1	LPU 09/2017- Mejoramiento de Playa de Cargas de Combustibles, Retiro (LGSM).(Obra ejecutada AD2019)
---	---

**4. Provisión y Montaje de equipamiento y señalética para las estaciones**

1	LPU 16/2014 R1- Provisión de equipamiento y señalética para est. LGSM. (Cierre contractual 2018)
2	LPU 16/2014 R2- Provisión de equipamiento y señalética para est. LGS y LBS.(Cierre contractual en ejecución)
3	LPU 16/2014 R3 - Provisión de equipamiento y señalética para est. LGM (Cierre contractual 2018)
4	LPR 138/2015 - Modernización del sistema digital de cartelería - LGSM, LSM, LGM, LBN. (Cierre contractual AD 2018)
5	LPU 29/2017 - Provisión de equipamiento y señalética estaciones de las Líneas LGSM, LGR, LGM. (Obra en ejecución 2019)

**5. Provisión y Montaje de refugios para las estaciones**

1	LPU 18/2014 R4 - Refugios para la línea San Martín.(Cierre contractual 2018)
2	LPU 18/2014 R5 - Refugios para la línea Sarmiento.(Obra en ejecución al 2019)
3	LPU 18/2014 R6 - Refugios para la línea y Mitre. (Cierre contractual 2018)
4	LPU 49/2015 R0 - Refugios para la línea Belgrano Sur.(Obra en ejecución al 2019)

**6. Provisión y Montaje de módulos de acceso, sanitarios y boleterías para las estaciones.**

1	LPU 51/2016 R1- Construcción de Edificios Modulares para equipar las estaciones en Línea Gral. Sarmiento.(Obra en ejecución 2019)
2	LPU 51/2016 R2- Construcción de Edificios Modulares para equipar las estaciones en Línea Gral. Mitre.(Obra en ejecución 2019)
3	LPU 18/2014 R1- Módulos Línea San Martín.(Cierre contractual 2016)
4	LPU 18/2014 R2- Módulos Línea Sarmiento.(Cierre contractual 2017)
5	LPU 18/2014 R3- Módulos Línea Mitre. (Inicio de rescisión en proceso 2019)

**7. Renovación y reacondicionamiento de pasos a nivel vehiculares y peatonales**

Línea General Mitre	
1	LPR 38/2014 R0- Renovación Paso a Nivel y Pasos Peatonales - Calle San Martín .(Cierre contractual 2019)
2	LPU 24/2017 R0- Renovación Paso a Nivel y Pasos Peatonales - Perdriel.(Obra ejecutada 2018 AD 2020)
3	LPU 24/2017 R0- Renovación Paso a Nivel y Pasos Peatonales - Perú. (Obra ejecutada 2018 AD 2020)
4	LPU 24/2017 R0- Renovación Paso a Nivel y Pasos Peatonales - Lincoln. (Obra ejecutada 2018 AD 2020)
5	LPU 24/2017 R0- Renovación Paso a Nivel y Pasos Peatonales - Av. San Martín. (Obra ejecutada 2018 AD 2020)
6	LPU 24/2017 R0- Renovación Paso a Nivel y Pasos Peatonales - Alvarez Thomas. (Obra ejecutada 2018 AD 2020)
Línea General San Martín	
1	LPR 24/2014 - Renovación Paso a Nivel y Pasos Peatonales - Calle Nazca - Ramal Retiro/ Suarez.(Obra ejecutada AD2018)

**8. Ejecución de cerramientos Perimetrales**

1	LPU 65/2016 - Cerramientos perimetrales Retiro - José León Suarez (LGM). (Obra ejecutada AD2019)
2	LPR 29/2014 - Cerramientos perimetrales Ramal G (LBS).(Cierre contractual 2019)
3	LIC PRIV 34/2014 - Cerramientos Perimetrales William Morris (LBS).(Cierre contractual 2019)
4	LPU 28/2014 R1- Cerramientos perimetrales Haedo - Temperley (LGR).(Obra ejecutada AD2018)
5	LPU 28/2014 R2- Cerramientos perimetrales Haedo - Temperley (LGR).(Obra neutralizada 2019)

**9. Construcción Estudio y reparación de Obras de Arte (puentes y alcantarillas)**

1	LPU 39/2013 R0 - Construcción de puente ferroviario sobre el Río Salado - Ramal Constitución - Mar del Plata. (Cierre contractual 2017)
2	LPR 63/2014 R0 - Mantenimiento de Puentes en el Ramal F1 - Prov. de Santa Fe.(Cierre contractual)
3	LPU 67/2015 - Servicio de consultoría para el relevamiento y ensayo no destructivo de los puentes metálicos canal A, 1, 2 y 9 - Ramal Constitución - Mar del Plata.(Servicio al cierre 2019)
4	LPU 79/2015 R1- Reconstrucción de obras de arte. Ramal GM18 Victoria - Capilla del Señor - Línea Mitre. Puente 1.(Obra ejecutada AD 2018)
5	LPU 79/2015 R2 - Reconstrucción de obras de arte Ramal GM18 Victoria - Capilla del Señor - 10 alcantarillas (LGM). (Obra ejecutada AD 2018)
6	LPU 79/2015 R3- Reconstrucción de obras de arte. Ramal GM18 Victoria - Capilla del Señor - Línea Mitre - Puente 8. (Obra ejecutada AD 2018)
7	LPU 79/2015 R4- Reconstrucción de obras de arte. Ramal GM18 Victoria - Capilla del Señor - Línea Mitre - Puente 9. (Obra ejecutada AD 2018)
8	LPU 79/2015 R5- Reconstrucción de obras de arte. Ramal GM18 Victoria - Capilla del Señor - Línea Mitre - Puente sobre calle Boulogne Sur MER. (Obra ejecutada AD 2018)



**9. Construcción Estudio y reparación de Obras de Arte (puentes y alcantarillas)**

9	LPR 110/2014 R0- Puente Peatonal Rosario Apeadero Sur.(Cierre contractual 2016)
10	LPR 111/2015 R0 - Pasarela Peatonal Ciudad Universitaria.(Cierre contractual 2016)
11	LPR 125/2015 R0- Construcción de Alcantarilla KM. 76,733 Capilla del Señor.(Cierre contractual 2016)
12	LPU 15/2018 R0- Puente sobre Río Carcarañá – BCyL - Pcia. Santa Fé. (Obra en ejecución 2019)
13	LPU 12/2016 R1- Puentes sobre Ramal F1 Línea Belgrano - Provincia de Santa Fe - Prog. Km 123,302 - Sobre Canal Serodino.(Obra ejecutada 2017-2018)
14	LPU 12/2016 R3 - Puentes Nuevos sobre Ramal F1 Línea Belgrano - Provincia de Santa Fe - Prog. Km 99,045 - Sobre A° Aliviador Norte del A° Monje. .(Obra ejecutada 2017-2018)
15	LPU 13/2016 R1- Estudio y reparación sobre puentes Ramal F1 Línea Belgrano Provincia de Santa Fe - Prog. Km 59,803 Sobre A° Colastiné. .(Obra ejecutada 2017-2018)
16	LPU 13/2016 R4 - Estudio y reparación sobre puentes Ramal F1 Línea Belgrano Provincia de Santa Fe - Prog. Km 129,035 Puente N°15 - Tramo 6 - Sobre Arroyo San Lorenzo. .(Obra ejecutada 2017-2018)
17	LPU 13/2016 R5 - Estudio y reparación sobre puentes Ramal F1 Línea Belgrano Provincia de Santa Fe - Prog. Km 155,210 Puente N°17 - Tramo 6 - Sobre Camino Vial. .(Obra ejecutada a cerrar 2019-2020)
19	LPU 14/2016 R1- Estudio, reparación de puentes y obra nueva sobre Ramal F1 -BCyL - Provincia de Santa Fe. (Obra ejecutada a cerrar en 2020)
18	LPU 14/2016 R2- Estudio, reparación de puentes y obra nueva sobre Ramal F1 BCyL - Provincia de Santa Fe. (Obra ejecutada a cerrar 2019-2020)
19	LPU 14/2016 R3- Estudio, reparación de puentes y obra nueva sobre Ramal F1 -BcyL - Provincia de Santa Fe (Obra ejecutada)
20	LPU 53/2016 R0- Proyecto, Recuperación y Mejoramiento del ferrocarril Gral. Belgrano - Puentes C12 - C 18 - Pcia. Salta. (Obra ejecutada AD2019)
21	LPU 54/2016 R0 - Proyecto, Recuperación y Mejoramiento del ferrocarril Gral. Belgrano - Puentes C15- C 18 - Pcia. Salta. (Obra ejecutada AD 2019)
22	LPU 66/2016 R1- Intervención de Puentes en Ramal C entre prog 237,250 Y 332,668 – BCyL - Pcia. Santa Fe. (Obra ejecutada al 2019)
23	LPU 66/2016 R2- Intervención de Puentes en Ramal C entre prog 45.267 Y 115.100 – BCyL - Pcia. Santa Fe. (Obra ejecutada al 2019)
24	CDR 206/2016 R0- Recalce de Fundaciones Canal 1 y Canal 9 .(Obra ejecutada AD 2018)
25	CDR 207/2016 R2 - Estructura provisoria en Puente sobre Arroyo Bofinger. .(Obra ejecutada AD 2018)
26	LPU 01/2017 R0- Reparación de Puente sobre Av. Sarmiento KM5 -Palo 1 (LGSM). .(Obra en ejecución)
27	LPU 13/2017 R0- Refuerzo preventivo del puente peatonal de la est. Temperley.(Obra ejecutada ARP2019)
28	LPU 18/2017 R2- Puente sobre Rio Grande - km 815 – BCyL – Pcia. de Córdoba. (Obra ejecutada al 2019)
29	LPU 37/2017 - Estudio y reparación sobre puente Río Primero Suquía - Ramal CC. (Obra en ejecución 2019)
30	LPU 63/2017-R1 – Estudio y reparación de dos puentes en Ramal F1, sobre progr. 99,106 y sobre progr. 129,035 – BCyL – Pcia. Sta. Fe(Obra en ejecución 2019)
31	LPU 63/2017-R2 – Estudio y reparación de puente en Ramal F1, sobre progr. 154.357 - BCyL- Pcia. Santa Fe. (Obra en ejecución 2019)
32	LPU 63/2017-R3 – Construcción de tres puentes en Ramal F1 sobre progr. 56,386, sobre progr. 56,224 y sobre progr. 107,715 - BCyL- Pcia. Santa Fe. (Obra en ejecución 2019)
33	CDR 00/2017 – Renovación puente metálico sobre arroyo Pavón km62,879 - div.67- Pcia. de Santa Fe – LSM(Obra ejecutada AD209)
32	LP 62/2017 R0- Nuevo puente peatonal en la estación Liniers. Línea Sarmiento. (Obra en ejecución 2019)
33	LPU 15/2018 R0- Puente sobre Río Carcarañá – BCyL - Pcia. Santa Fé. (Obra en ejecución 2019)

**10. Obras en Museo Nacional Ferroviario**

1	LPU 37/2014 - Renovación y Ampliación Primero y Segundo Nivel del Edificio Museo Ferroviario(Obra ejecutada y cierre contractual 2019)
2	LPU 25/2017 - Remodelacion y refuncionalizacion del Museo Ferroviario Etapa II (Obra ejecutada AD2019)
3	LPN° 40/2018 Provisión y montaje de entepiso en MNF (remodelación Museo) (Obra ejecutada 2019 a ejecutarse ARP)



Remodelación y Refuncionalización del Museo Nacional Ferroviario



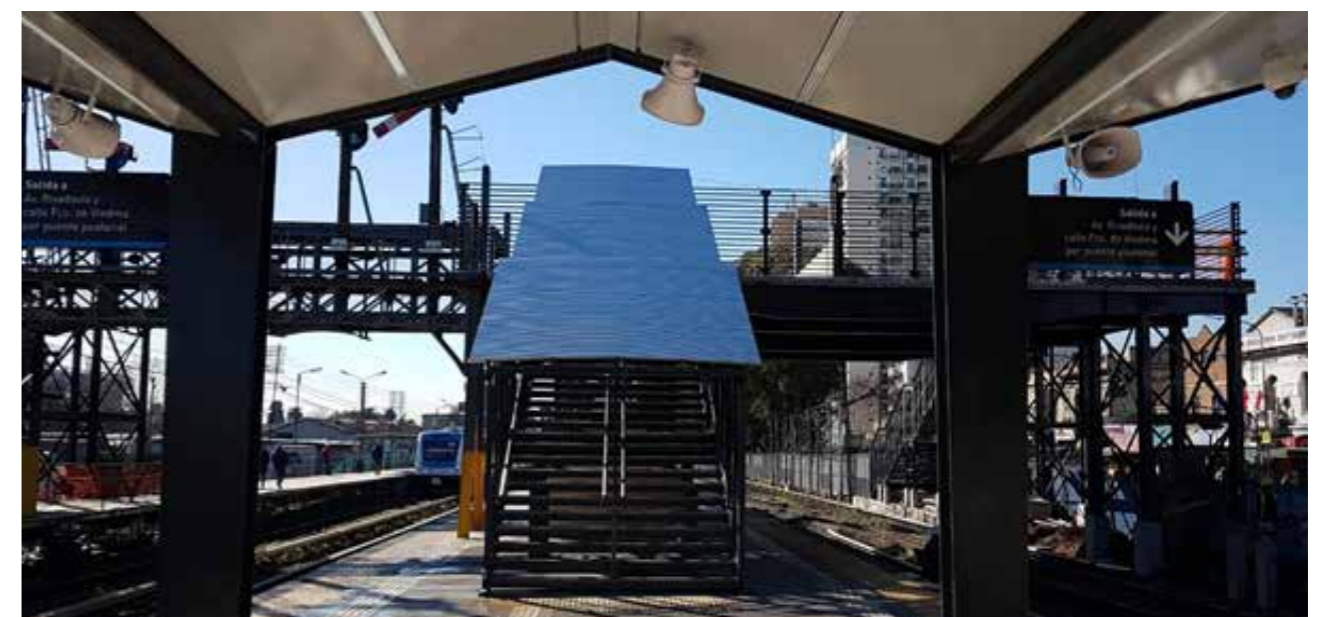
Remodelación y Refuncionalización del Museo Nacional Ferroviario



LP66/2016 Puente sobre Río Salado - Belgrano Cargas



Estación Carupá - Línea Mitre



# GERENCIAS DE PROYECTOS ESPECIALES

## PROYECTO FFCC BELGRANO CARGAS

El Equipo de Proyecto interdisciplinario asignado al Proyecto FFCC Belgrano Cargas tiene en su alcance la gestión del proyecto de Recuperación y Mejoramiento del FERROCARRIL GRAL. BELGRANO, renovando la infraestructura de vía con el objeto de mejorar las condiciones actuales de dicha infraestructura, posibilitando el incremento de transporte de cargas de la red, optimizando su funcionamiento, posibilitando la recuperación de las economías regionales, centros de producción y aspectos socio-ambientales relacionados.

La magnitud del proyecto lo posiciono como la renovación de vías más importante de los últimos 30 años marcando un nuevo estándar en el mercado para la ejecución de obras potenciando Empresas Constructoras, Empresas proveedoras de Materiales y Empresas de Ingeniería.

Dentro de ADIFSE, y a fin de conseguir los resultados esperados con el estándar establecido se conformó un equipo de trabajo Task Force con las siguientes funciones:

FUNCIONES	
Gerencia	Descripción
Construcciones	Las tareas asignadas son la Supervisión y control Jefes de Obras, el seguimiento e implementación de Plazos, Calidad, Relaciones con la Comunidad y SS&MA de Obra. Se ocupa de la interacción con Operadores Ferroviarios y Terceros Locales, Dirección y Control Contratistas de obra, Alertas Tempranas de Desvíos, Afectación de Recursos, Estructura organizacional de contratistas y fiscalizadoras, Almacenajes y Calidad de Materiales.
Oficina Técnica - QC	Tiene en su alcance el Control Ingeniería, la revisión de ingeniería APC y Conforme a Obra, la Emisión de Especificaciones técnicas, Entrega Temprana y Coordinación Distintas Especialidades de Ingeniería. Las tareas asociadas a QC implican el control, suministro logístico y recepción definitiva de los materiales utilizados en la renovación de vías. Implementación de Comisionamiento en obras Ferroviarias
Planeamiento y Control de Proyecto	Realiza el cierre mensual de Medición de Avance y Certificaciones. El seguimiento del avance físico por medio de la actualización de los cronogramas de cada tramo, establece los Lineamientos del Control de Programas de Obras, de las mediciones de Avance y Certificaciones. Realiza el seguimiento de Informes de Progresos y Desvíos y la propuesta de medidas correctivas. Realiza el reporte mensual consolidado para elevar a gerencia y CMEC.
SS/MA - QA	El área establece y controla la aplicación de todas las directivas de SS&MA, monitoreando los resultados mediante la implementación de los KPIs definidos en la industria, permitiendo el seguimiento de las políticas establecidas por ADIF corporativamente. Analiza el impacto de las obras en el entorno monitoreando las relaciones con la comunidad. Será el área responsable de la entrega definitiva de las obras a la operadora, garantizando el cierre de documentación final de obra.
Administración de Contratos	El área tiene en su alcance participar en firma y modificaciones de contratos, Recepción Provisoria y Definitiva, Entrega al Cliente, Requisitos legales y Regulatorios, Reclamos, Penalidades, Correspondencias con Contratistas, Licencias y Permisos con Distintos Entes, Pólizas de Caucción y Seguros. También realiza el control y seguimiento de las tareas realizadas por las fiscalizadoras.
Administración y Finanzas	El área se encarga del Control Presupuestario, el seguimiento de los Pagos, el pedido de Fondos, la conformación de los legajos del Crédito CMEC, el control y elaboración de índices de Re Determinación de Precios, el seguimiento Contable y el Análisis Costos Laborales.

## OBRAS EN EJECUCIÓN DEL PROYECTO ESPECIAL BELGRANO CARGAS

Obras en Ejecución	
Renovación Integral de la Estructura de Vías	
1	LPex48 /2016 - Provincia de Chaco (93km)
2	LPex48 /2016 - Provincia de Santiago del Estero (63km)
3	LP01 A /2016 - Provincia de Santa Fe (64km)
4	LP01 B /2016 - Provincia de Santa Fe (63km)
5	LP20/2016 - Provincia de Chaco (25km)
6	LP02/2016 - Provincia de Santiago del Estero (67km)
7	LP03 A/2016 - Provincia de Santa Fe (77km)
8	LP03 B/2016 - Provincia de Santa Fe (77km)
9	LP49 A/2016 - Provincia de Santa FE (40km)
10	LP49 B/2016 - Provincia de Santa Fe (44km)
11	LP42 A/2016 - Provincia de Salta (177km)
12	LP42 B/2016 - Provincia de Salta (94km)
13	LP26 A /2017 - Provincias de Salta-Santiago de Estero- Tucumán (120km)
14	LP26 B/2017 - Provincia de Salta (102km)
15	LP35 A/2017 - Provincia de Salta (40km)
16	LP35 B /2017 - Provincia de Tucumán (40km)
Construcción, estudio y reparación de Obras de Arte	
1	LP63 /2017-R1 - Provincia de Santa Fe (Reparación Puentes existentes / 2)
2	LP63 /2017-R4 - Provincia de Santa Fe (Ejecución Puentes Nuevos/ 3)
18	TOTAL



Intervención de Puentes de Tostado a Huanqueros



2Tareas de Renovación de Vías

## PROYECTO PARRILLA RETIRO FFCC MITRE

El Equipo de Proyecto interdisciplinario asignado al Proyecto Parrilla Retiro FFCC Línea Mitre, tiene en su alcance la gestión del proyecto de Modernización, renovación y ampliación de la playa de la estación Retiro FFCC General Mitre e integración con FFCC General San Martín. El objetivo de éste proyecto es la modernización integral de la playa de vías de la Estación Retiro de la Línea Mitre, rediseñando la configuración de vías actual de manera de brindar mayor operatividad a la cabecera de la Línea,

e incluir nuevas vías para el futuro enlace del FFCC Línea San Martín, cumpliendo con los lineamientos de mínima definidos por la CNRT.

La obra comprende el proyecto ejecutivo y la ejecución de la renovación integral de la infraestructura y la superestructura de vía, junto con los sistemas asociados de señalamiento, comunicaciones y electrificación. Incluyendo las obras civiles complementarias para los servicios e instalaciones actuales.

ALCANCE	
Alcance de la obra	
1	85.000 m2 de superficie a intervenir con obras
2	8 kilómetros de vía nueva con durmientes de hormigón - 2,7 kilómetros de vía en placa
3	54 aparatos de vía nuevos
4	11 nuevos paragolpes dinámicos
5	15 km de cables nuevos
6	85 nuevas señales lumínicas (semáforos con tecnología LED)
7	Sistema de señalamiento de última generación con certificación SIL4 (alta disponibilidad)
8	70 balizas para el frenado automático de trenes (ATS)
9	Máquinas de cambio de última generación
10	Renovación de 9000 m de Tercer Riel y Alimentadores



El Equipo de Proyecto de ADIF S. Está conformado en su totalidad con personal propio, algunos asignados de manera exclusiva y otros

de manera parcial, cubriendo todas las especialidades que requiere su ejecución. Este equipo cumple las siguientes funciones:

FUNCIONES	
Gerencia	Descripción
Construcciones	Las tareas asignadas son la supervisión y control de las obras verificando su correcta ejecución, además del seguimiento e implementación de plazos, calidad, y SS&MA de Obra, en total conformidad con el alcance y responsabilidades emergentes de los contratos, asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad, presupuesto y plazo establecidos, cumpliendo con las normas de seguridad y medio ambiente correspondientes. Se ocupa de la interacción con Operadores Ferroviarios y Terceros Locales, alertas tempranas de desvíos, Afectación de Recursos, Estructura organizacional de contratistas, Almacenes y Calidad de Materiales. Realiza en conjunto con Planeamiento y Control de Proyecto el cierre mensual de Actas de Medición de Avance y Certificados.
Ingeniería	Realiza la coordinación e integración con la Gerencia de Ingeniería de los documentos de ingenierías de las cuatro especialidades que conviven en éste proyecto: vías, señalamiento, electrificación y obras civiles.
Planeamiento y Control de Proyecto	Realiza el seguimiento del avance físico por medio de la actualización de los cronogramas de cada tramo, establece los Lineamientos del Control de Programas de Obras, de las mediciones de Avance y Certificaciones. Realiza el seguimiento de Informes de Progresos y Desvíos y la propuesta de medidas correctivas. Realiza el reporte mensual consolidado para elevar a gerencia.
SS/MA - QA	El área establece y controla la aplicación de todas las directivas de SS&MA, monitoreando los resultados mediante la implementación de los KPIs definidos en la industria, permitiendo el seguimiento de las políticas establecidas por ADIF corporativamente. Analiza el impacto de las obras en el entorno monitoreando las relaciones con la comunidad. Será el área responsable de la entrega definitiva de las obras a la operadora, garantizando el cierre de documentación final de obra.

# GERENCIA DE ASUNTOS LEGALES, ÉTICA & TRANSPARENCIA

Memoria de Gestión 2015 - 2019



# GERENCIA DE ASUNTOS LEGALES, ÉTICA & TRANSPARENCIA

## MISIÓN

La Gerencia de Asuntos Legales, Ética & Transparencia (“GALEYT” o la “Gerencia”) de Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado (“ADIF” o la “Sociedad”) tiene por misión asesorar a ADIF en la definición e implementación de las políticas y estrategias legales, a fin de garantizar la operatividad del negocio en línea con los requerimientos legales aplicables, defendiendo sus intereses y promoviendo la ética y la transparencia como pilares fundamentales de la organización.

## CREACIÓN

La Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia fue formalmente creada en abril de 2016 bajo la denominación de “Gerencia de Asuntos

Legales”. Su diseño combinó en una única gerencia las funciones que desempeñaban por una parte la entonces denominada “Asesoría Jurídica” y por otra parte el denominado “Gabinete de Asesores de Presidencia”. El cambio de denominación de la gerencia fue mucho más que un cambio cosmético, tuvo por propósito reflejar exactamente lo que la Sociedad demandaba de sus abogados, transformarse de asesores en gestores del negocio, aportando la mirada legal para hacer de ADIF una compañía modelo en la gestión de la infraestructura ferroviaria.

## ESTRUCTURA

Actualmente, la Gerencia cuenta con un equipo integrado por 22 colaboradores, de los cuales 17 son profesionales del Derecho, 2 son profesionales con formación en Finanzas y Administración de Empresas (que se desempeñan en la Subgerencia de Ética, Transparencia & Riesgos), 1 paralegal y 2 colaboradores tienen a su cargo la coordinación general de los asuntos administrativos, entre ellos, la tramitación de expedientes electrónicos de la gerencia, el reporte interno y la elaboración y control presupuestario.

La Gerencia se organiza en 4 subgerencias principales:

- (i) Licitaciones y Contratos;
- (ii) Asuntos Regulatorios y Societarios;
- (iii) Asuntos Laborales y Contenciosos; y
- (iv) Ética, Transparencia y Riesgos.

La Subgerencia de Licitaciones y Contratos fue creada en abril de 2016 con el objetivo de dotar a ADIF de una estructura legal especializada para gestionar –desde una perspectiva jurídica– los procesos de selección de proveedores y de ejecución de contratos como así también los proyectos especiales para la ejecución de obras de infraestructura.

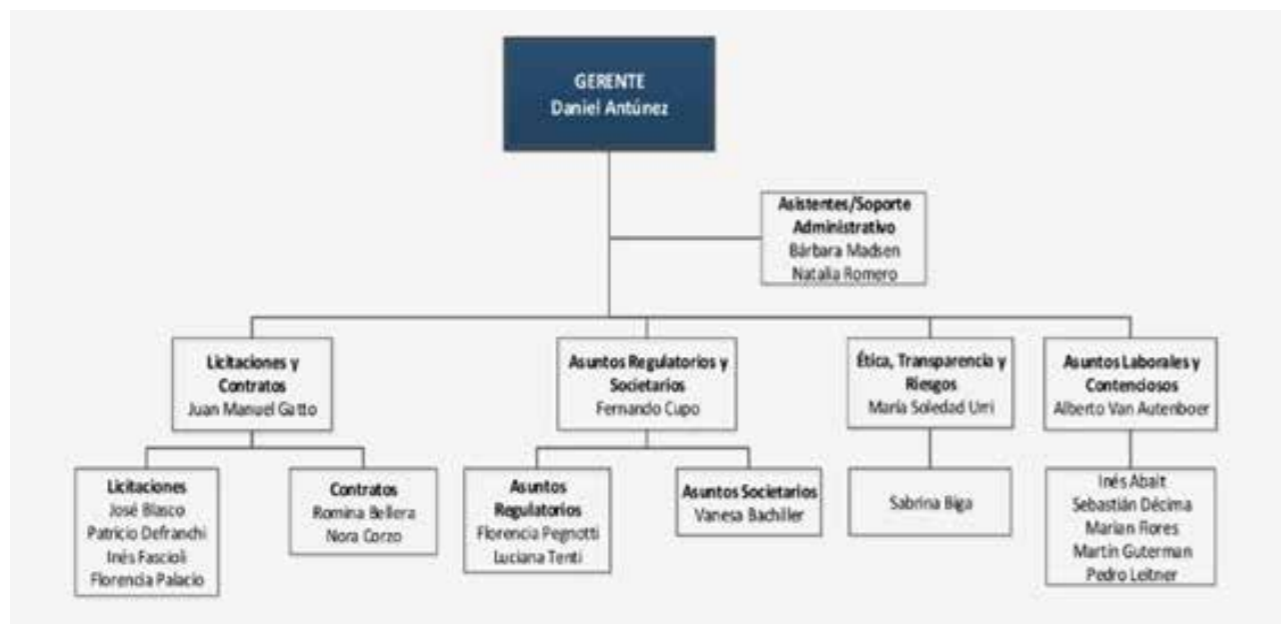


Subgerencia de Asuntos Regulatorios y Societarios fue creada en abril de 2016 con el objetivo por una parte de dotar a ADIF de una estructura legal especializada para brindar asesoramiento jurídico en cuestiones regulatorias, normativas, doctrinarias y jurisprudenciales del Sector donde se desenvuelve la Sociedad y por otro ejercer la función de Secretaría de Directorio.

La Subgerencia de Asuntos Laborales y Contenciosos ha sido reorganizada en abril de 2016 con el objetivo de gestionar eficientemente los asuntos

contenciosos y laborales de esta Sociedad.

La Subgerencia de Ética & Transparencia -área sin precedentes dentro de ADIF- fue creada en enero de 2017 y en ella desarrolla sus funciones la Responsable de Ética & Transparencia, quien tiene por misión promover el cumplimiento de la Política de Ética en la Gestión y asegurar la implementación del Programa de Integridad. En septiembre de 2018, se incorpora a esa misma Subgerencia la Administración de la Gestión de Riesgos.



Organigrama de la Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia

## PRINCIPALES FUNCIONES

Entre las funciones de GALEYT se destacan las siguientes:

- Liderar y dirigir la ejecución de la estrategia legal a fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos normativos y legales aplicables.
- Brindar al Directorio y a las Gerencias asesoramiento jurídico eficiente, eficaz y oportuno.
- Entender en todas las cuestiones regulatorias del sector donde se desenvuelve ADIF y contribuir en el estudio y la elaboración de normas y procedimientos.
- Participar en la gestión de los procesos licitatorios e intervenir -con el alcance propio de

esta Gerencia asesora- en distintas instancias tales como la elaboración de pliegos, apertura y evaluación de ofertas, adjudicaciones y contrataciones.

- Brindar soporte en cuestiones doctrinarias, jurisprudenciales, normativas, legales y regulatorias a fin de garantizar el acompañamiento de los actos jurídicos y la defensa de los intereses de la Sociedad.
- Entender en la elaboración y firma de convenios, contratos, acuerdos, o cualquier otra forma de vinculación entre ADIF y organismos nacionales o internacionales, públicos o privados.
- Intervenir en la redacción de convenios, contra-

tos, acuerdos, contestación de oficios judiciales, notas y demás documentos de la Sociedad.

- Colaborar con las diferentes áreas de ADIF ante requerimientos de información de organismos de control internos y/o externos, como así también en presentaciones enmarcadas en la Ley de Acceso a la Información Pública.

- Ejercer las funciones de la Secretaría de Directorio, llevar los libros societarios y realizar las gestiones necesarias ante la Inspección General de Justicia.

- Ejercer la representación legal y defensa en juicio de la Sociedad, como así también en instancias de conciliación y mediación para una adecuada gestión de los asuntos judiciales y extrajudiciales a su cargo, promoviendo medidas para disminuir o prevenir eventuales reclamos y/o litigios.

- Liderar los asuntos vinculados a la ética y la transparencia y la promoción de actividades mediante el monitoreo de normativa, regulaciones y procesos inherentes a la actividad de ADIF y de su personal, a fin de asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y externos, resguardando su patrimonio y la imagen de la organización.

- Desarrollar los procedimientos y bases metodológicas para la elaboración por las Gerencias de la matriz de riesgos de ADIF, impulsar la cultura de gestión de riesgos y capacitar a los colaboradores en estos aspectos.

- Participar y sugerir la elaboración de políticas y/o procedimientos referidos al cumplimiento de los requerimientos normativos y legales en materia de integridad.

- Integrar los Comités Ejecutivo, de Procesos, de Seguimiento de Proyectos y Obras, de Contrataciones, de Seguridad de la Información, de Revisión de Políticas, de Integridad y de Crisis.

## BUEN GOBIERNO

GALEYT ha desempeñado un rol fundamental en la transformación cultural de ADIF en términos de los procesos de toma de decisión. Y este rol adopta una vital relevancia cuando la actualidad muestra a ADIF como una de las empresas de

propiedad estatal líder en la implementación de buenas prácticas de gobernanza corporativa.

Un dato que evidencia este cambio de paradigma es que el 30 de diciembre de 2016 fue la fecha de la última Resolución firmada por el Presidente de ADIF, abandonándose de ese modo una práctica de concentración unipersonal de las decisiones que -si bien no era vedada por ninguna normativa- resultaba un proceder de naturaleza administrativa en una Sociedad que -por definición de su Ley de creación- se rige en su mayoría por el derecho privado y en especial por la Ley General de Sociedades.

ADIF ha trabajado fuertemente en la implementación de las mejores prácticas internacionales en relación al gobierno de empresas de participación estatal mayoritaria, lo que constituye el marco de referencia para su organización, funcionamiento, y el proceso de toma de decisiones. Dicha decisión resultó completamente novedosa dentro de una Sociedad que carecía de cualquier regulación interna al respecto.

Un primer documento de gobierno corporativo fue aprobado por el Directorio de ADIF en su reunión N° 141 de fecha 19 de diciembre de 2016. La versión 2.0 de ese documento, renombrado como Código de Buen Gobierno, fue aprobado en reunión N° 184 del 25 de abril de 2019.

El Código de Buen Gobierno de ADIF actualmente en vigencia se basa en los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria de Argentina, aprobados por la Jefatura de Gabinete de Ministros, que a su vez recogen las directrices de Gobierno Corporativo de Empresas de Propiedad Estatal de la OCDE.

## EL DESAFÍO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA

Desde la implementación de GDE en ADIF (Res. 355-E/2016 del MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN), la Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia lideró en el marco de sus misiones y funciones el soporte interno a fin de que, en esta plataforma digital, la gestión resultara suficiente y segura.

A fines de 2015 la Sociedad tramitaba todas sus

actuaciones en voluminosos expedientes administrativos, muchas de las veces, permeables a errores de foliaturas, cambios, raspaduras, enmiendas sin su correspondiente ratificación, omisiones de agregación de informes técnicos, o éstos sin la firma de su responsable, insuficiencia en determinado análisis previo, y hasta diferencias en fechas u otras dentro de un vasto y sinfín de posibles irregularidades de trámite lo cual representaba un serio riesgo para la seguridad jurídica de las actuaciones internas.

Este cambio de paradigma en el trámite de las actuaciones mediante el GDE ha colocado a esta Gerencia como parte integrante del Comité de Revisión y Aprobación de Procedimientos Internos, contando a la fecha con más de 40 procesos aprobados por el Directorio de la Sociedad, entre los que podemos destacar los siguientes: (i) Licitación pública de obra, (ii) Gestión y pago de certificados de avance de obra, (iii) Cierre de proyectos de obra, (iv) Gestión de alta de usuarios de sistemas, (v) Pagos, (vi) Requerimiento de compras generales y suministros, (vii) Compulsa de precios, (viii) Licitación de obra – etapa múltiple, (ix) Lanzamiento de proyectos de obra, (x) uso de vehículos, (xi) Aprobación de redeterminaciones, (xii) Licitación pública de obras – etapa simple, (xiii) Recepción de bienes y servicios, (xiv) Asignación de vehículos (beneficio), (xv) Planeamiento de obras, (xvi) Metaproceso de creación de procesos, (xvii) Alta y modificación de proveedores, (xviii) Gestión de alta y modificación de usuarios de sistemas, (xix) gestión de incidencias y requerimientos, (xx) Licitación privada de compras generales y suministros / etapa única, (xxi) Cesión de derechos de cobro de certificados de obras y facturas, (xxii) Compra por compulsa de precios, (xxiii) Incidencias y proyectos menores, (xxiv) Ejecución de proyecto de obra, (xxv) Planeamiento de obras, y (xxvi) Rendición de gastos, solicitud y autorización de gastos de viaje, entre otros.

La modalidad de trámite electrónico, su implementación y desarrollo en las intervenciones internas en ADIF ha planteado desafíos que la Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia asumió brindando la colaboración profesional en pos de una adecuada y segura implementación, cuidando que los documentos y vinculaciones de trámite guarden la hermenéutica con la normativa aplicable, entendiendo que, la transparencia de los actos de gestión es un imperativo para que estas

plataformas faciliten un efectivo vínculo de control público en el que la comunidad debe asumir como natural e inherente a su condición ciudadana.

Para apreciar la importancia que esto representa en la gestión desde su implementación en octubre de 2016 hasta el curso del presente 2019 se llevan tramitados en ADIF aproximadamente 11.034 Expedientes Electrónicos.

De allí que nuestra función asesora a través de los profesionales que integran la Gerencia demande una sólida preparación jurídica y una fuerte y tranquila personalidad. Así, esta Gerencia asumió el positivo servicio de coadyuvar a consolidar esta solución tecnológica en el marco de las actuaciones que se siguen en ADIF mediante la plataforma GDE ajustadas a derecho. Ello entendiendo todo este proceso desde la abogacía pública, la cual impone un deber constante de capacitación y entrenamiento, ya que está en juego nada menos que la administración de recursos públicos.

#### COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

En definitiva, desde esta Gerencia pensamos la abogacía con un perfil comprometido con la constante renovación del conocimiento y el perfeccionamiento profesional. Nuestros principios rectores son el profesionalismo, la actitud de servicio, la integridad moral y la coherencia intelectual. Nuestra meta es la excelencia profesional, con foco en el cliente interno y en los grupos de interés externos.

Coherente con estos postulados de organización interna, los integrantes de la Gerencia se actualizan y perfeccionan permanentemente, principalmente a través de los cursos que dicta la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado de la Procuración del Tesoro de la Nación, permitiendo tener un grupo de profesionales actualizados con los criterios más modernos en materias de contrataciones del Estado.

Seguidamente nos introduciremos en el detalle de la estructura de la Gerencia y el resultado de la gestión desarrollada por esta Gerencia durante el Período 2016-2019, a cuyo efecto abordaremos las diferentes especialidades, a saber: (i) Licitaciones y Contratos; (ii) Asuntos Regulatorios y Societarios; (iii) Asuntos Laborales y Contenciosos; y (iv) Ética, Transparencia y Riesgos.

## LICITACIONES & CONTRATOS

#### OBJETIVO Y FUNCIONES

Los aspectos legales relacionados a los procesos de contratación y los contratos están a cargo de la Subgerencia de Licitaciones y Contratos, cuyo objetivo principal es asistir a las demás áreas de la Sociedad, principalmente a las Gerencias de (i) Planeamiento Estratégico y Explotación de Activos (“GPE”), (ii) Abastecimiento y Logística (“GALO”), (iii) Ingeniería (“GI”), (iv) Construcciones (“GC”) y (v) Control de Proyectos (“GCP”) en los asuntos relacionados con los proyectos de desarrollo y construcción de infraestructura ferroviaria (incluyendo obras y servicios vinculados), desde la elaboración de la documentación licitatoria/contractual, durante el proceso de selección de los respectivos proveedores y contratistas, en la ejecución del contrato y hasta la culminación de los respectivos proyectos.

Asimismo, esta Subgerencia tiene como objetivo prestar colaboración a todas las áreas de servicios relacionados en aspectos vinculados con la selección de proveedores y ejecución de los respectivos contratos.

Para el cumplimiento de dichos objetivos, esta Subgerencia ejerce, entre otras, las siguientes funciones principales:

- Dirigir la ejecución de la estrategia legal dentro de ADIF en aspectos relacionados con los proyectos de desarrollo de la infraestructura ferroviaria y servicios generales, a fin de garantizar la operatividad del negocio en línea con las políticas definidas, los requerimientos legales vigentes y la jurisprudencia aplicable.
- Dirigir el asesoramiento jurídico de las actividades de ADIF, fijando criterios legales para la elaboración de informes, estableciendo directrices para programas de ejecución de actos necesarios a fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes en aspectos relacionados con los proyectos de desarrollo de la infraestructura ferroviaria y servicios generales.
- Asistir a GPE en el desarrollo de los proyectos con financiamiento externo o proyectos espe-

ciales, como así también en la elaboración y/o revisión de proyectos de acuerdos vinculados con la ejecución de obras y servicios vinculados a la actividad principal de ADIF.

- Prestar asistencia a GALO y GI para la elaboración de pliegos desde la perspectiva legal.
- Asesorar a GALO en la gestión de los procesos de selección de contratistas.
- Intervenir en la evaluación de ofertas y en forma previa a la intervención del Directorio y/o Presidente en el caso de adjudicaciones y contrataciones.
- Brindar soporte legal a GC en la ejecución de las obras y servicios principales de la Sociedad durante la ejecución de los contratos de obras y servicios.
- Colaborar con GC y GCP para la fijación de criterios legales para la elaboración de informes relacionados con la ejecución de obras y servicios a fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes.
- Dar asesoramiento a GC y GCP a fin de prevenir conflictos y reclamos de contratistas y proveedores de la Sociedad. Liderar la defensa de esta Sociedad del Estado ante reclamos de proveedores y contratistas a fin de garantizar el soporte necesario para las necesidades de ADIF, vinculados con los proyectos de desarrollo de la infraestructura ferroviaria y servicios generales.
- Entender en la firma de convenios, acuerdos, o cualesquiera fuere la forma de vinculación que se suscriban entre la Sociedad y organismos nacionales o internacionales, públicos o privados, vinculados con los proyectos de desarrollo de la infraestructura ferroviaria y servicios generales.

#### ESTRUCTURA

Teniendo en cuenta las misiones de la Subgerencia y las funciones asignadas para el cumplimiento de sus objetivos, se han organizado diferentes equipos de trabajo que trabajan e interactúan con las otras subgerencias de GALEYT y con las demás áreas de la Sociedad. A estos fines, la Subgerencia se encuentra conformada por 5 abogados y una paralegal.

Cada uno de los profesionales tienen tareas es-

pecíficas según el siguiente detalle:

**Juan Manuel Gatto** - Subgerente

**José A. Blasco:** Abogado - Licitaciones y Claims

**Nora P. Corzo:** Abogada - Contratos y Claims

**María Inés Fascioli:** Abogada - Licitaciones y Contratos

**Florencia M. Palacio:** Abogada - Licitaciones y Proyectos Especiales

**Romina S. Bellera:** Paralegal - Licitaciones y Contratos

De este modo, se intenta que los profesionales se focalicen y especialicen en asuntos o asignaturas puntuales y lograr mayor eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos. No obstante, los equipos de trabajo son dinámicos y pueden sus miembros abocarse -si la naturaleza o complejidad del asunto lo justificara- a otras tareas diferentes, siempre teniendo en miras las necesidades de esta Sociedad.

#### PROYECTOS ESPECIALES O CON FINANCIAMIENTO EXTERNO (PROYECTOS ESPECIALES)

El equipo de Proyectos Especiales trabaja, esencialmente con GPE, en la elaboración de los instrumentos legales para concretar los diferentes proyectos de financiamiento externo o especiales.

**2.3.1.** Ley 27.328 de Participación Público Privada - Proyecto de Construcción y Mantenimiento de Vías de la Infraestructura del Tren Norpatagónico.

**2.3.1.1.** Proyecto de Pliego de Bases y Condiciones Generales bajo el régimen de Participación Público Privada en el Sistema Ferroviario Nacional, elaborado en conjunto con el BANCO DE INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERIOR S.A., la SUBSECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la SECRETARÍA DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA, INVERSIÓN PÚBLICA Y PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, el MINISTERIO DE TRANSPORTE y las demás áreas técnicas de ADIF, en virtud del cual se establecen las bases y condiciones para el procedimiento de selección de contratistas sujetos a la Ley 27.328 y sus normas complementarias.

**2.3.1.2.** Proyecto de Pliego de Bases y Condiciones Particulares para el Proyecto Construcción, Renovación y Mejoramiento de Vías Bahía

Blanca - Añelo (Tren Norpatagónico de Cargas) - Provincias de Buenos Aires, La Pampa, Río Negro y Neuquén, elaborado en conjunto con el BANCO DE INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERIOR S.A., la SUBSECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la SECRETARÍA DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA, INVERSIÓN PÚBLICA Y PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, el MINISTERIO DE TRANSPORTE y las demás áreas técnicas de ADIF, en virtud del cual se establecen las condiciones particulares para resultar adjudicatario del Proyecto mencionado.

**2.3.1.3.** Proyecto de Pliego de Especificaciones Técnicas para el Proyecto Construcción, Renovación y Mejoramiento de Vías Bahía Blanca - Añelo (Tren Norpatagónico de Cargas) - Provincias de Buenos Aires, La Pampa, Río Negro y Neuquén, elaborado en conjunto con el BANCO DE INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERIOR S.A., la SUBSECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la SECRETARÍA DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA, INVERSIÓN PÚBLICA Y PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, el MINISTERIO DE TRANSPORTE y las demás áreas técnicas de ADIF, en virtud del cual se establecen las condiciones técnicas y operativas para la ejecución del Proyecto mencionado.

**2.3.1.4.** Proyecto de Contrato de Participación Público Privada para el Proyecto Construcción, Renovación y Mejoramiento de Vías Bahía Blanca - Añelo (Tren Norpatagónico de Cargas) - Provincias de Buenos Aires, La Pampa, Río Negro y Neuquén, elaborado en conjunto con el BANCO DE INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERIOR S.A., la SUBSECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la SECRETARÍA DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA, INVERSIÓN PÚBLICA Y PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, el MINISTERIO DE TRANSPORTE y las demás áreas técnicas de ADIF, en virtud del cual se establecen los derechos y obligaciones de las partes, incluyendo cláusulas novedosas como: (i) la identificación de los riesgos asumidos por las partes, identificadas en la Matriz de Riesgos adjunta; (ii) los límites y modalidades para el ejercicio del ius variandi por parte de ADIF; (iii) la forma de financiamiento y pago del proyecto a través títulos negociables en el mercado financiero; (iv) la aplicación de un Reglamento

de Multas y Sanciones detallado; (v) la creación de un Panel Técnico a fin de prevenir y limitar los conflictos; (vi) la instancia de negociaciones amistosas; (vii) el sometimiento a un arbitraje internacional; (viii) la implementación de un Marco de Integridad, entre otras disposiciones novedosas.

**2.3.1.5.** Proyecto de Convenio de Coordinación entre el ESTADO NACIONAL (MINISTERIO DE TRANSPORTE), ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS SOCIEDAD DEL ESTADO y el GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE NEUQUÉN para la Implementación y desarrollo del Proyecto de Participación Público-Privada Renovación y Mejoramiento de Vías Bahía Blanca - Añelo, en virtud del cual la PROVINCIA DE NEUQUÉN manifiesta su interés de participar en el Proyecto de marras y se compromete a asistir, colaborar e impulsar a través de su Legislatura Provincial la afectación específica de recursos para la creación de una cuenta especial que funcionará en el ámbito del MINISTERIO DE ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURA de la Provincia para destinar dichos fondos al Proyecto.

**2.3.1.6.** Convenio Marco de Colaboración celebrado en fecha 12 de marzo de 2019 entre el CONSORCIO DE GESTIÓN DEL PUERTO DE BAHÍA BLANCA y ADIF en virtud del cual acuerdan coordinar esfuerzos y desarrollar acciones que coadyuven a la viabilidad del Proyecto Tren Norpatagónico, la concreción de nuevos accesos ferroviarios al Puerto de Bahía Blanca, la optimización de la infraestructura y la ampliación de las áreas ferroviarias operativas necesarias, entre otros cometidos, que tengan como objetivo incrementar los flujos de carga mediante transporte ferroviario y/o minimicen el impacto de la circulación ferroviaria en el aglomerado urbano de la ciudad de Bahía Blanca.

**2.3.1.7.** Pliego para la Primera Convocatoria de Capacidad de Carga para la Presentación de Solicitudes de Infraestructura para Transporte de Carga y Acuerdo Marco de Reserva de Capacidad, estableciendo los términos y condiciones para otorgar el derecho de acceso a la utilización de la infraestructura ferroviaria de cargas del Tren Norpatagónico.

**2.3.2.** Ley 27.122 (Acuerdos con compañías de la República Popular China)

**2.3.2.1.** Renovación de Infraestructura de Vías del Belgrano Cargas - CHINA MACHINERY EN-

GINEERING CORPORATION (CMEC).

**2.3.2.1.1.** Adenda IV al Texto Ordenado del Contrato y sus Enmiendas para el Proyecto de Rehabilitación del Ferrocarril Belgrano Cargas celebrado entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE y CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORATION (CMEC) en fecha 19 de junio de 2019 por el cual se modifican los Anexos 8 y 18 del Texto Ordenado del Contrato y sus Enmiendas, en atención a diversas necesidades estratégicas y operativas del Proyecto.

**2.3.2.1.2.** Proyecto de Adenda V al Texto Ordenado del Contrato y sus Enmiendas para el Proyecto de Rehabilitación del Ferrocarril Belgrano Cargas a celebrarse entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE y CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORATION (CMEC) incorporando la ejecución de bienes y obras adicionales en atención a diversas necesidades estratégicas y operativas del Proyecto.

**2.3.2.2.** Renovación de Infraestructura de Vías del San Martín Cargas - CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION LIMITED (CRCC).

Proyecto de Adenda en los términos del Artículo 5.1.4. del Contrato para el Diseño, Provisión, Construcción y Control de Calidad de Recuperación del Ferrocarril General San Martín de Cargas (Tramo Palmira - Rufino) y del Ferrocarril General Mitre (Tramos Rufino - Soldini y Santa Teresa - Villa Constitución) entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE y CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION LIMITED (CRCC) celebrado en fecha 28 de noviembre de 2018, a fin de establecer -entre otros aspectos- las obras de señalamiento correspondientes al proyecto.

**2.3.3.** Detención Automática de Trenes en el AMBA

**2.3.3.1.** Contrato de Suministro y Asistencia a la Puesta en Servicio celebrado en fecha 4 de agosto de 2016 con MARUBENI CORPORATION que tiene por objeto la importación y adquisición de equipos para la implementación del sistema de detención automática de trenes (ATS) en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

**2.3.3.2.** Adenda celebrada en fecha 26 de agosto de 2016 al Contrato de Suministro y Asistencia a la Puesta en Servicio celebrado con MARUBENI CORPORATION aprobando, entre otros aspectos, los modelos de garantía a primer requerimiento o primera demanda.

**2.3.3.3.** Adenda celebrada en fecha 16 de di-

ciembre de 2016 al Contrato de Suministro y Asistencia a la Puesta en Servicio celebrado con MARUBENI CORPORATION por la cual, además, se acuerdan cláusulas de confidencialidad e impositivas, entre otras cuestiones.

**2.3.3.4.** Adenda celebrada en fecha 27 de febrero de 2017 al Contrato de Suministro y Asistencia a la Puesta en Servicio celebrado con MARUBENI CORPORATION a fin de determinar el alcance del ejercicio de la facultad de aumentar las prestaciones por parte de ADIF para enmarcarlo en el Convenio Financiero celebrado entre la REPÚBLICA ARGENTINA y el JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION (JBIC).

**2.3.3.5.** Adenda celebrada en fecha 26 de septiembre de 2018 al Contrato de Suministro y Asistencia a la Puesta en Servicio celebrado con MARUBENI CORPORATION a fin de aprobar el Certificado de Liberación de Componentes.

**2.3.4.** Banco para el Desarrollo de América Latina - CAF y Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD)

Manual Operativo del Proyecto de Renovación de Infraestructura de Vías del Ramal M - Tramo Tapiales - Marinos del Crucero General Belgrano - Ferrocarril Belgrano Sur - Fase II que será implementado por MINISTERIO DE TRANSPORTE en el marco de los contratos de préstamo a ser celebrados con el BANCO PARA EL DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA - CAF y con la AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO (AFD) en virtud del cual se establecen los lineamientos, procedimientos y modelos documentarios que regirán la ejecución del Proyecto correspondiente, y sus respectivos componentes, pudiendo actualizarse de común acuerdo con ambos financiadores, en trámite por el EX-2019-60632071-APN-SECOT#MTR.

En todos los proyectos, aun cuando varios han sido liderados por el MINISTERIO DE TRANSPORTE, GPE ha brindado soporte técnico y esta Subgerencia ha aportado soluciones concretas y prácticas -por ejemplo, en la redacción de cláusulas legales- para la implementación de los mencionados proyectos, teniendo en miras que los mismos son ejecutados por ADIF.

#### PROCESOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES (LICITACIONES)

La participación de GALEYT en los Procesos de

Selección ha resultado de esencial importancia por cuanto se ha brindado una guía a GALO respecto de los pasos y procedimientos a seguir.

En efecto, tanto al área de Compras de GALO, enfocada principalmente en la adquisición de insumos y servicios generales, como al área de Contrataciones de GALO, quien lidera los procesos de selección de contratistas de obras, se brinda permanente asesoramiento en los aspectos básicos de las contrataciones, contribuyendo además en el desarrollo de los profesionales de GALO.

Manual de Compras y Contrataciones. GALEYT ha participado activamente en la elaboración del nuevo Manual de Compras y Contrataciones aprobado por el Directorio en Reunión N° 164 de fecha 24 de abril de 2018 con el objetivo de aprovechar la experiencia de más de diez (10) años de vigencia del anterior Reglamento de Compras y Contrataciones a fin de advertir los aspectos de la anterior reglamentación que pudieran ser mejorados y actualizar las modalidades de los procesos de compras y contrataciones a los criterios vigentes receptando, entre otros puntos, la implementación del sistema de Gestión de Documentación Electrónica (GDE).

#### EJECUCIÓN DE CONTRATOS (CONTRATOS)

Por su parte, GALEYT también ha ocupado un lugar protagónico durante la ejecución de contratos, brindando capacitaciones a los profesionales de otras Gerencias, tanto de la Gerencia de Construcciones como del área de Administración de Contratos de Obra y Control de Terceros.

De este modo, se ha logrado que los profesionales mencionados tengan mayores herramientas jurídicas-contractuales para la gestión de los contratos.

En ese contexto, se ha trabajado, entre otros asuntos, en la elaboración de informes tipo, asistencia diaria en la elaboración de órdenes de servicios o respuesta a comunicaciones informales. También se participa en las reuniones de coordinación de la Gerencia de Construcciones. Todo ello ha logrado conformar equipos de trabajo transversales con las áreas técnicas evitando compartimentos estancos en la dinámica laboral.

Asimismo, en función de estos aportes y experiencia del área, se la ha dado mayor participación en los diferentes procesos de gestión de los contratos de obra.

Régimen de Redeterminación de Precios. GALEYT ha colaborado con la Gerencia de Abastecimiento y Logística (GALO) en la elaboración del nuevo Régimen de Redeterminación de Precios aprobado por el Directorio en Reunión N° 136 de fecha 25 de agosto de 2016, en concordancia con lo dispuesto por el artículo 3 del Decreto 691 de fecha 17 de mayo de 2016.

#### RECLAMOS Y NEGOCIACIONES (CLAIMS)

Consecuencia del punto precedente es que la Gerencia ha desarrollado un área específica de atención de reclamos y/o negociaciones que, anteriormente, llevaba el área de Administración de Contratos de Obra. Tan así es que profesionales del área han sido elegidos para reforzar

el equipo de Administración de Contratos.

Este equipo de trabajo colabora tanto con la Gerencia de Construcciones como con la Subgerencia de Asuntos Contenciosos y Laborales de GALEYT a efectos de articular las mejores estrategias jurídicas en defensa de los intereses de esta Sociedad.

A modo ilustrativo, podemos destacar que la Subgerencia de Licitaciones & Contratos ha tomado intervención -en el período 2016/2019- en más de 450 Informes de Evaluación, 100 Opiniones Legales en forma previa a Adjudicación, 65 Opiniones Legales previas a la aprobación de adendas por el Directorio, 270 Adjudicaciones o declaraciones de licitaciones fracasadas, 200 Contratos, 300 Adendas, 9 rescisiones de contratos con sus correspondientes opiniones legales, 7 constataciones, 4 tomas de posesión y más de 50 intimaciones de cumplimiento.

## ASUNTOS REGULATORIOS & SOCIETARIOS

#### OBJETIVO Y FUNCIONES

Los asuntos vinculados a la regulación del Sector Ferroviario, los temas Societarios y los temas corporativos en general están a cargo de la Subgerencia de Asuntos Regulatorios y Societarios, cuyo principal objetivo es colaborar en el asesoramiento jurídico frente a los requerimientos de las demás áreas, velando por el cumplimiento de la normativa aplicable de conformidad con las políticas y directrices de la Sociedad.

Por su parte, la Subgerencia tiene entre sus objetivos asistir y asesorar al Directorio en todos aquellos asuntos que se le requiera, ejerciendo la función de Secretaría del Directorio.

Para el cumplimiento de dichos objetivos la Subgerencia ejerce, entre otras, las siguientes funciones:

- Colaborar en la asistencia jurídica al Presi-

dente, Directorio y Gerentes en todos aquellos asuntos que se requieran.

- Liderar el asesoramiento en las cuestiones regulatorias del Sector donde se desenvuelve la Sociedad y en los asuntos societarios de la misma.
- Ejercer las funciones de Secretaría de Directorio asistiendo administrativamente al Directorio en sus reuniones como así también en las reuniones de Asamblea, llevando los libros societarios.
- Brindar soporte regulatorio y normativo oportuno.
- Elaborar proyectos y/o entender en oportunidad de la celebración de contratos, convenios, acuerdos y/o demás instrumentos de carácter institucional y/o corporativo que se celebren entre la Sociedad y Organismos y/o Entes Nacionales o Internacionales, Públicos o Privados.
- Interactuar con organismos de control interno y externo en cuestiones regulatorias y societarias.
- Elaborar, revisar y analizar proyectos de leyes, decretos, resoluciones ministeriales, notas y/o procesos internos de la Sociedad.



• Proyectar las reformas al Estatuto Social cuando sus previsiones y/o las demás normas aplicables a la Sociedad así lo impongan.

## ESTRUCTURA

Teniendo en cuenta las misiones y las funciones asignadas para el cumplimiento de sus objetivos, la Subgerencia se encuentra conformada por 4 abogados.

Cada uno de los profesionales tiene asignadas tareas específicas según el siguiente detalle:  
Fernando Cupo: Subgerente.

**Vanessa Elizabeth Bachiller:** Asuntos Societarios.  
**Florencia Pagnotti:** Asuntos Regulatorios.  
**Luciana Tenti:** Asuntos Regulatorios.

Ahora bien, sin perjuicio de la asignación de funciones a cada integrante de la Subgerencia, el equipo de trabajo es sumamente dinámico y flexible para responder a las diferentes necesidades de GALEYT y de la Sociedad haciendo que sus miembros se aboquen -si la naturaleza o complejidad del asunto lo justifica- a diferentes tareas y/o funciones de acuerdo con los requerimientos efectuados.

## ASUNTOS CORPORATIVOS, SOCIETARIOS & REGULATORIOS

Asuntos Corporativos. La Subgerencia se ha abocado a lo largo del período 2016-2019 a la elaboración y/o revisión de más de 300 contratos, convenios, acuerdos, adendas y/u otros instrumentos de carácter institucional y/o corporativo y aquellos propiciados en el marco de diferentes proyectos ferroviarios de interés estratégico para el Sector, entre los cuales a modo meramente ilustrativo se señalan a continuación:

### FERROBAIRES

• Acta Acuerdo entre UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA FERROVIARIO PROVINCIAL (FERROBAIRES), ADIF, OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) y la AGENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL ESTADO (AABE) celebrada en fecha 17 de agosto de 2017 en virtud de la cual, entre otras

cuestiones las Partes: (i) constituyeron una Comisión Técnica Operativa (CTO) con el objetivo de lograr la efectiva toma de posesión del universo de los bienes enunciados en la Resolución N° 517 del MINISTERIO DE TRANSPORTE de fecha 18 de julio de 2017 de manera eficiente y coordinada y, (ii) acordaron la toma de posesión por parte de ADIF del Sector Altamirano - Mar del Plata incluyendo el Sector General Guido - General Madariaga de conformidad con los Inventarios adjuntos a dicha Acta, en los términos de la Resolución N° 517-E/2017.

• Convenio entre ADIF y SOF celebrado en fecha 18 de agosto de 2017 por el cual ADIF asignó a SOF sin cargo (i) el uso de la infraestructura ferroviaria correspondiente al Sector Altamirano - Mar del Plata, con inclusión del Sector General Guido - General Madariaga, que se encontraba utilizando para la prestación de los servicios de transporte ferroviario a su cargo y, (ii) bienes inmuebles correspondientes a dicho Corredor.

• Acta Acuerdo de Toma de Posesión Definitiva y Asignación de Inmuebles y Material Rodante entre FERROBAIRES, ADIF y SOF celebrada en fecha 27 de diciembre de 2017 por medio de la cual FERROBAIRES otorgó a ADIF y ésta recibió la posesión definitiva de los inmuebles, muebles y Material Rodante correspondientes al Corredor Plaza Constitución - Mar del Plata y ADIF asignó sin cargo a SOF los bienes allí enunciados y detallados.

• Acta Acuerdo entre FERROBAIRES y ADIF celebrada en fecha 9 de marzo de 2018 por medio de la cual ADIF tomó posesión de espacios correspondientes al inmueble identificado como 4004/B perteneciente a la Estación Federico Lacroze de la Línea Urquiza.

• Acta Acuerdo entre FERROBAIRES, SOF y ADIF celebrada en fecha 15 de marzo de 2018 por la cual, entre otras cuestiones: (i) ADIF tomó posesión de los sectores correspondientes a Alejandro Korn - Altamirano, General Madariaga - Divisadero de Pinamar, Empalme General Madariaga - Vivoratá, Mar del Plata - Miramar y Aguará - Carmen de Patagones conforme los inventarios que forman parte integrante de la citada Resolución N° 517/2017; (ii) ADIF tomó posesión de los inmuebles detallados en el Anexo I a dicha Acta; (iii) ADIF tomó posesión de los bienes muebles y Material Rodante detallados en los Anexos II.A y II.B; (iv) FERROBAIRES cedió a ADIF los derechos, acciones y obligaciones emergentes de contratos, permisos de uso y/o convenios vinculados a tales bienes inmuebles, muebles y Material Rodante; (v) FERROBAIRES entregó a ADIF documentación vinculada a contratos de locación de espacios para uso de publicidad (Anexo IV.A) y cruces (Anexo IV.B); (vi) ADIF y SOF acordaron incorporar a la Cláusula Primera del Convenio celebrado en fecha 18 de agosto de 2017 los sectores correspondientes a Alejandro Korn - Altamirano y General Madariaga - Divisadero de Pinamar conforme los inventarios que forman parte integrante de la Resolución N° 517/2017; (vii) ADIF asignó a SOF la infraestructura ferroviaria correspondiente a los sectores mencionados; (viii) ADIF asignó a SOF los inmuebles detallados en el Anexo V a la citada Acta para ser destinados exclusivamente a la prestación de los servicios de transporte ferroviario a su cargo; (ix) ADIF cedió a SOF los derechos, acciones y obligaciones emergentes de contratos, permisos de uso y/o convenios vinculados a tales inmuebles y (x) ADIF asignó a SOF los bienes muebles detallados en el Anexo VII a dicha Acta.

• Acta Acuerdo entre ADIF y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO FERROVIARIO SOCIEDAD ANÓNIMA CON PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA (DECAHF) celebrada en fecha 10 de agosto de 2018 en virtud de la cual ADIF asignó y prestó conformidad para que DECAHF continúe el uso de los bienes muebles ubicados en la Oficina 101 del Primer Piso del edificio administrativo sito en Hornos N° 11 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que fuera asignado a ADIF en el marco de la mencionada Resolución N° 517/2017.

• Acta Acuerdo entre ADIF y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO FERROVIARIO SOCIEDAD ANÓNIMA CON PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA (DECAHF) celebrada en fecha 10 de agosto de 2018 en virtud de la cual ADIF asignó y prestó conformidad para que DECAHF continúe el uso de los bienes muebles ubicados en la Oficina 101 del Primer Piso del edificio administrativo sito en Hornos N° 11 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que fuera asignado a ADIF en el marco de la mencionada Resolución N° 517/2017.

### TALLERES FERROVIARIOS MECHA

• Actas entre BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL) y ADIF celebradas en fecha 18 de diciembre de 2017 y 2 de febrero de 2018 mediante las cuales BCyL entregó a ADIF en comodato, para su uso por parte de terceros, aquellos sectores de los "Talleres Ferroviarios de Mecha" que corresponden a inmuebles que -a esa fecha- se encontraban

bajo su órbita, con exclusión de un espacio a cielo abierto de aproximadamente 12.500 m<sup>2</sup>.

• Permiso Precario de Uso de fecha 20 de diciembre de 2017 y su Adenda de fecha 2 de febrero de 2018 por el cual ADIF otorgó a TMH ARGENTINA por el plazo de TREINTA Y SEIS (36) meses el uso de una superficie total aproximada de 1.064.872,30 m<sup>2</sup>, con exclusión del espacio a cielo abierto de 12.500 m<sup>2</sup> identificado como "Reserva BCYL" que se mantiene en la órbita de BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL).

• Declaración de interés de la Iniciativa presentada por TMH ARGENTINA - ingresada como Expediente EX-2018-17592787-APN-MESYA#ADIFSE- en el marco del Régimen de Iniciativa de Terceros de ADIF para el desarrollo de un proyecto que tiene como objeto: (i) la construcción y modernización de las instalaciones de los Talleres Ferroviarios Mecha, (ii) la fabricación, reparación, mantenimiento, modernización y operación de material rodante y, (iii) las actividades ferroviarias y logísticas en general, mediante el otorgamiento de una Concesión de Uso a su favor sobre la totalidad del complejo ferroviario por el plazo de treinta (30) años.

• Resolución N° 202 del MINISTERIO DE TRANSPORTE de fecha 10 de abril de 2019 por la cual se asignó a ADIF los sectores de los Talleres Ferroviarios Mecha desafectados de la órbita de BCyL, con una superficie de 850.324,30 m<sup>2</sup>, con exclusión del espacio a cielo abierto de 12.500 m<sup>2</sup> identificado como "Reserva BCyL".

• Nota NO-2019-82434013-APN-ADIFSE#MTR de fecha 12 de septiembre de 2019 mediante la cual se hizo llegar TMH ARGENTINA los Términos y Condiciones que regirán la Concesión de Uso de los Talleres Ferroviarios Mecha adjudicada en el marco de la Licitación Pública N° 54-ADIF-2018 para la "AMPLIACIÓN, PUESTA EN VALOR Y FUNCIONAMIENTO DE TALLERES MECHITA"

### PROYECTO DE RECUPERACIÓN SAN MARTÍN CARGAS

• Memorandum de Entendimiento sobre Cooperación en Materia Ferroviaria para el Proyecto

de Recuperación del Ferrocarril San Martín de Cargas entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE, ADIF y CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION LIMITED (CRCC) celebrado en fecha 16 de noviembre de 2016 con el propósito de establecer vínculos de cooperación entre la República Argentina y la República Popular China (incluyendo parcialmente el Ramal Mitre y su eventual extensión hasta los puertos de la zona norte de Rosario)

- Acta de Entendimiento entre ADIF y CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION LIMITED (CRCC) celebrada en fecha 23 de febrero de 2017 por la cual las partes manifestaron que han definido y acordado las cláusulas y condiciones del “Contrato para el Diseño, Provisión, Construcción y Control de Calidad de Recuperación del Ferrocarril San Martín de Cargas, el Ramal Mitre, el Ramal Vicuña Mackenna - Tosquita y el Ramal C. E. Gutiérrez - Destilería YPF” a celebrarse entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE y CRCC en los términos del Memorandum de Entendimiento sobre Cooperación en Materia Ferroviaria para el Proyecto de Recuperación del Ferrocarril San Martín de Cargas celebrado en fecha 16 de noviembre de 2016 entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE y ADIF por una parte y CRCC por la otra.

- Contrato para el Diseño, Provisión, Construcción y Control de Calidad de Recuperación del Ferrocarril General San Martín de Cargas (Tramo Palmira - Rufino) y del Ferrocarril General Mitre (Tramos Rufino - Soldini y Santa Teresa - Villa Constitución) entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE y CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION LIMITED (CRCC) celebrado en fecha 28 de noviembre de 2018 por el cual las partes acordaron, entre otras cuestiones, que: (i) el MINISTERIO DE TRANSPORTE le comprará los bienes y servicios de origen chino a CRCC y CRCC los proveerá al MINISTERIO DE TRANSPORTE, (ii) CRCC ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA ejecutará las obras a cargo de CRCC, (iii) ADIF ejecutará los trabajos a su cargo de conformidad a los términos del Contrato y en concordancia con su normativa y (iv) CRCC realizará el diseño, los estudios preliminares, la administración de los trabajos a cargo de ADIF, la contratación de los seguros y la constitución de las garantías y demás conceptos pre-

vistos en los trabajos a su cargo, sujetándose su vigencia a que: (i) se celebren los Convenios Financieros de conformidad con el Contrato, el artículo 5 del Convenio Marco de Cooperación en Materia Económica y de Inversiones celebrado en fecha 18 de julio de 2014 entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Popular China y el Decreto Reglamentario N° 338 del 16 de mayo de 2017, (ii) el Poder Ejecutivo Nacional dicte un decreto por el cual apruebe la celebración del Contrato y la prórroga de jurisdicción contenida en el Artículo 22.3 del Contrato, (iii) el órgano coordinador del Sistema Nacional de Inversiones Públicas apruebe el Proyecto de conformidad con la Ley N° 24.345 y normas complementarias, y (iv) las Partes acuerden los términos y condiciones referentes a los trabajos correspondientes al señalamiento y ciertas obras de mejoras de acceso y circunvalación en zonas de acceso a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### PROYECTOS EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

- Adenda al Convenio para el Uso de la ex Línea F del Ferrocarril General Belgrano para el “Proyecto Tren Urbano” en la Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe entre la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE SANTA FE DE LA VERA CRUZ, ADIF, BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL) y la COMISIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE celebrada en fecha 22 de febrero de 2017 por la cual las partes acordaron extender el plazo previsto en la Cláusula Séptima del Convenio en treinta y seis (36) meses.

- Acta Acuerdo entre ADIF y el MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE de la PROVINCIA DE SANTA FE celebrada en fecha 14 de marzo de 2018 mediante la cual, entre otras cuestiones, la PROVINCIA DE SANTA FE asumió el compromiso de llevar adelante las gestiones que permitan obtener la disponibilidad de terrenos y trazas que resulten necesarias para los proyectos ferroviarios que se lleven a cabo en la Provincia de Santa Fe con sujeción a los acuerdos específicos que al efecto se celebren, los que pasarán a formar parte del dominio del ESTADO NACIONAL.

- Proyecto de Accesos Ferroviarios a los Puertos de Timbúes

- (a) Acta Acuerdo entre ADIF y BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL) celebrada en fecha 27 de marzo de 2018 por la cual las partes acordaron, entre otras cuestiones, que BCyL encomienda a ADIF la realización del proceso de selección (la/las Licitación/es Pública/s) del contratista para la ejecución de las obras para la Playa Oliveros y el Puente Río Carcarañá y su conexión ferroviaria y el gerenciamiento del contrato para la ejecución de tales obras y la inspección de las mismas.

- (b) Acta Acuerdo entre ADIF y BCyL por una parte y RENOVA SOCIEDAD ANÓNIMA, LDC ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA, COFCO INTERNACIONAL ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA, ACEITERA GENERAL DEHEZA SOCIEDAD ANÓNIMA y ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS ARGENTINAS COOPERATIVA LIMITADA por la otra (EMPRESAS) celebrada en fecha 31 de agosto de 2018 mediante la cual, entre otras cuestiones: (i) se da cuenta que BCyL encomendó a ADIF, entre otras prestaciones, el gerenciamiento de/l contrato/s para la ejecución e inspección de las obras para la Playa Oliveros, Puente sobre el Río Carcarañá y su conexión ferroviaria objeto de las Licitaciones Públicas LP N° 15-ADIF-2018 y LP N° 22-ADIF-2018; (ii) las EMPRESAS asumen el compromiso de realizar por su cuenta, exclusivo cargo y responsabilidad la construcción de la Nueva Traza Ferroviaria que tendrá inicio en un punto al Este del futuro Puente sobre el Río Carcarañá y conectará con los futuros desvíos particulares a las plantas del complejo agroindustrial portuario de Timbúes de la Provincia de Santa Fe; (iii) ADIF y BCyL proveerán materiales nuevos y/o producido de obras para la ejecución de la Nueva Traza Ferroviaria; (iv) ADIF continuará las acciones -a través de la PROVINCIA- que permitan al ESTADO NACIONAL -MINISTERIO DE TRANSPORTE- y/o ADIF la adquisición y disponibilidad del dominio de los terrenos y trazas necesarios para la Nueva Traza Ferroviaria que allí se identifican, en tanto y en cuanto tales terrenos no resulten ser de propiedad de las EMPRESAS; (v) las EMPRESAS proveerán a ADIF los fondos necesarios en concepto de donación para el pago de indemnizaciones, precio o compensaciones pactadas en los convenios de avenimiento con los propietarios y/o que surjan

de los juicios de expropiación; (vi) las EMPRESAS se comprometen a donar -libres de deuda, gravámenes y/u ocupantes- al ESTADO NACIONAL - MINISTERIO DE TRANSPORTE - ADIF, en los términos del artículo 1542 y concordantes del Código Civil y Comercial de la Nación y la Ley N° 26.352, la superficie de terreno de su propiedad en la cual se emplazará parte de la Nueva Traza Ferroviaria; (vii) finalizadas las obras y cumplidas las condiciones para su recepción por parte de ADIF, el MINISTERIO podrá incorporar la Nueva Traza Ferroviaria a la Red Ferroviaria Nacional para su asignación en los términos de la Ley N° 26.352 y su administración conforme las facultades previstas en el artículo 13 del Decreto N° 566 de fecha 21 de mayo de 2013; (viii) las EMPRESAS realizarán por su cuenta, exclusivo cargo y responsabilidad la construcción de los desvíos particulares que vinculen la Nueva Traza Ferroviaria con las plantas del complejo agroindustrial portuario de Timbúes, para lo cual realizarán los trámites de aprobación ante BCyL en cumplimiento de la Resolución FA P N° 560/83 y, (ix) ADIF se compromete a proveer materiales para la construcción de los desvíos particulares en los términos de la citada Resolución FA P N° 560/83.

- (c) Convenio Específico N° 1 entre ADIF y la PROVINCIA DE SANTA FE celebrado en fecha 7 de septiembre de 2018 en el marco del Acta Acuerdo de fecha 14 de marzo de 2018 por el cual, entre otras cuestiones, las partes convinieron que resultaba prioritaria la ejecución de las obras para el Proyecto de Accesos Ferroviarios a los Puertos de Timbúes y la PROVINCIA DE SANTA FE se comprometió a iniciar las gestiones, negociaciones y demás medidas para la adquisición bajo compra directa, avenimiento, expropiación y/o cualquier otro procedimiento previsto por la normativa aplicable de los terrenos y trazas necesarios para la ejecución de las obras.

- (d) Adenda al Acta Acuerdo de fecha 27 de marzo de 2018 entre ADIF y BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL) celebrada en fecha 15 de julio de 2019 por la cual las partes definieron los alcances y distribución entre ADIF y BCyL de nuevas tareas en el marco del Proyecto de Accesos Ferroviarios a los Puertos de Timbúes, tales como, (i) la construcción

de caminos internos, (ii) la apertura de un Paso a Nivel provisorio sobre la Ruta Nacional N° 11, (iii) la instalación de la Estación de Servicio de Playa Oliveros y (iv) la reubicación del camino comunal afectado por la ejecución de las obras.

**(e)** Proyecto de Acta Acuerdo a celebrarse entre ADIF, BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL) y la COMUNA DE OLIVEROS mediante la cual, entre otras cuestiones: (i) la COMUNA DE OLIVEROS se compromete a ceder gratuitamente al ESTADO NACIONAL - ADIF la propiedad de los inmuebles afectados a las obras donde actualmente se emplaza un camino comunal en el marco de lo estipulado por el artículo 15 de la Ley Orgánica de Comunas N° 2439 de la PROVINCIA, (ii) ADIF asume el compromiso de gestionar ante AABE la transferencia gratuita a la COMUNA DE OLIVEROS de la propiedad de parte de los inmuebles que fueran transferidos al ESTADO NACIONAL - ADIF en el marco de la citada Ley N° 13.776 de la PROVINCIA y de los Convenios de Avenimiento celebrados por la DIRECCIÓN PROVINCIAL DE VIALIDAD en fecha 13 de diciembre de 2018 y 28 de diciembre de 2018 para el emplazamiento del nuevo camino comunal y (iii) BCyL y ADIF -a través de sus contratistas- se comprometen a realizar a su costo y cargo las tareas para el emplazamiento del nuevo camino comunal.

#### PROYECTO "CIRCUNVALAR SANTA FE"

Convenio Específico N° 2 entre ADIF y la PROVINCIA DE SANTA FE celebrado en fecha 24 de julio de 2019 en el marco del Acta Acuerdo de fecha 14 de marzo de 2018 por el cual, entre otras cuestiones, (i) las partes convinieron coordinar acciones para la ejecución de las obras para el Proyecto Circunvalar Santa Fe y (ii) la PROVINCIA DE SANTA FE se comprometió a iniciar las gestiones, negociaciones y demás medidas para la adquisición bajo compra directa, avenimiento, expropiación y/o cualquier otro procedimiento previsto por la normativa aplicable de los terrenos y trazas necesarios para la ejecución de las obras.

#### PROYECTOS DE GRANDES OBRAS EN C.A.B.A.

##### PROYECTO "PASEO DEL BAJO"

**(a)** Acta Acuerdo para el Desarrollo de Soluciones Ferroviarias en el marco del Proyecto "Paseo del Bajo" entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE, la AGENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL ESTADO (AABE), ADIF, la COMISIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE (CNRT), ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PUERTOS SOCIEDAD DEL ESTADO (AGP), OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF), el MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TRANSPORTE del GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, AUTOPISTAS URBANAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AUSA) y CORPORACIÓN ANTIGUO PUERTO MADERO SOCIEDAD ANÓNIMA (CAMPSA) celebrada en fecha 9 de mayo de 2017 mediante la cual, entre otras cuestiones, las partes: (i) prestaron conformidad a la ejecución de la obra para la Nueva Traza Ferroviaria que permita conservar la conectividad con el Puerto de Buenos Aires, (ii) se definieron las condiciones para la incorporación de la Nueva Traza Ferroviaria a la Red Ferroviaria Nacional y su asignación a ADIF en los términos de la Ley N° 26.352 y (iii) se acordaron las pautas para la gestión del tráfico ferroviario en el sector correspondiente a las vías existentes.

**(b)** Convenio Particular de Asistencia Técnica para la Ejecución de la Nueva Traza Ferroviaria en el marco del Proyecto "Paseo del Bajo" entre ADIF y AUTOPISTAS URBANAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AUSA) celebrado en fecha 16 de junio de 2017 en los términos de la Cláusula Segunda del Acta Acuerdo de fecha 9 de mayo de 2017 por el cual, entre otros aspectos, las partes convinieron que ADIF brindará asesoramiento y asistencia técnica en material de infraestructura ferroviaria a AUSA para la ejecución de la Nueva Traza Ferroviaria.

**(c)** Adenda N° 1 al Acta Acuerdo de fecha 9 de mayo de 2017 entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE, la AGENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL ESTADO (AABE), ADIF, la COMISIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE (CNRT), ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PUERTOS SOCIEDAD DEL ESTADO (AGP), OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF), el MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TRANSPORTE del GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA

DE BUENOS AIRES, AUTOPISTAS URBANAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AUSA) y CORPORACIÓN ANTIGUO PUERTO MADERO SOCIEDAD ANÓNIMA (CAMPSA) celebrada en fecha 23 de mayo de 2019 mediante la cual, entre otras cuestiones: (i) las partes prestaron conformidad a una nueva Memoria Descriptiva y Técnica, planos y cronograma de ejecución de los trabajos; (ii) el MINISTERIO DE TRANSPORTE manifestó que, una vez finalizado el Proyecto "Paseo del Bajo", realizará sus mayores esfuerzos para proceder a la habilitación del sector correspondiente a la Nueva Traza Ferroviaria y a su integración a la Red Ferroviaria Nacional, dictando los actos administrativos necesarios a tal efecto, ello sujeto a: (a) la finalización de la obra para la Nueva Traza Ferroviaria y la recepción definitiva del Proyecto por parte de AUSA, (b) el perfeccionamiento de la transferencia al dominio del ESTADO NACIONAL de los inmuebles identificados en el Anexo II y (c) la afectación de la Nueva Traza Ferroviaria por parte de AABE a ADIF y, (iii) las partes acordaron que hasta ello tanto ocurra: (a) ADIF asuma la administración de las vías correspondientes a la traza entre Av. Córdoba y el cruce de Av. Huergo y Av. Brasil y de la Nueva Traza Ferroviaria, a fin de permitir la circulación y el acceso al puerto de los operadores ferroviarios, (b) SOF asuma el mantenimiento de dicha infraestructura y otras tareas,

**(c)** FERROSUR ROCA SOCIEDAD ANÓNIMA (FERROSUR) asuma el control de la gestión de circulación de trenes conforme el Modelo de Acuerdo Operativo para la Circulación Ferroviaria en el sector de vías del Proyecto Paseo del Bajo cuyo modelo se acompañó y (d) CNRT asuma el control y fiscalización del transporte ferroviario en las vías correspondientes a la traza entre Av. Córdoba y el cruce entre Av. Huergo y Brasil y de la Nueva Traza Ferroviaria.

**(d)** Acta Acuerdo entre ADIF y AUTOPISTAS URBANAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AUSA) celebrada en fecha 11 de junio de 2019 por la cual ADIF entregó a AUSA material ferroviario para ser destinado únicamente a la renovación de la Vía N° 4 en el sector comprendido entre la Av. Córdoba y el acceso al túnel del Ferrocarril Sarmiento en el marco del Proyecto Paseo del Bajo a cargo de AUSA.

#### VIADUCTO MITRE

Acta de Entrega entre el MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TRANSPORTE del GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (MDU), OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) y ADIF celebrada en fecha 9 de mayo de 2019 en virtud de la cual se previó la entrega a SOF de las partes de las obras ejecutadas por AUTOPISTAS URBANAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AUSA) correspondientes a las progresivas ferroviarias PK 5+147,38 y PK 8+978,38 (Viaducto Ferroviario Elevado en Vías del FF.CC Gral. Bartolomé Mitre, Ramal Retiro - Tigre, Tramo Dorrego - Congreso), a los efectos de iniciar la operación del tramo.

#### VIADUCTO SAN MARTÍN

Acta de Entrega entre el MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TRANSPORTE del GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (MDU), OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) y ADIF celebrada en fecha 5 de julio de 2019 por medio de la cual se previó la entrega a SOF de las partes de las obras ejecutadas por AUTOPISTAS URBANAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AUSA) correspondientes al Viaducto Ferroviario Elevado en las Vías del FF.CC Gral. San Martín - Tramo: Estación Palermo - Estación Paternal, construido entre la progresiva PK 6+645,00 y la progresiva PK 11+635,00, a los efectos de iniciar la operación del tramo.

#### VIADUCTO BELGRANO SUR

Acuerdo de Cooperación para la Ejecución del Proyecto de Mejoramiento de la Conectividad Ferroviaria a Constitución - Ferrocarril Belgrano Sur entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE, ADIF y OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) celebrado en fecha 23 de agosto de 2018 por el cual ADIF y SOF asumieron el compromiso de colaborar técnica y operativamente con la UNIDAD EJECUTORA CENTRAL del MINISTERIO DE TRANSPORTE en la ejecución de las obras previstas en el marco del Proyecto.

- Provisión y Reemplazo de Durmientes Defectuosos y Devolución de Anticipos Financieros a cargo De SOLANA S.R.L. – DURMIENTES DE HORMIGÓN ARGENTINOS S.A. – UTE

Convenio para la Provisión y Reemplazo de Durmientes Defectuosos y Devolución de Anticipos Financieros celebrado entre ADIF y SOLANA S.R.L. – DURMIENTES DE HORMIGÓN ARGENTINOS S.A. – UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS en fecha 12 de julio de 2016, su Adenda de fecha 3 de agosto de 2017 y su Adenda de fecha 8 de octubre de 2019 tendientes a: (i) resolver los distintos conflictos suscitados entre las partes, (ii) arribar a una solución y conformar planes y trabajo y metodologías que permitan el recambio de los durmientes que evidenciaron deficiencias y los que en el futuro las evidencien, (iii) la devolución de anticipos financieros no devueltos en el marco de las órdenes de compra N° 2, 3 y 4 y, (iv) la presentación de garantías (garantía de fabricación y tareas de recambio, garantía por reemplazo de durmientes no aptos relevados, garantía por provisión y reemplazo de durmientes que evidencien defectos en el futuro, garantía de devolución de anticipos financieros y garantías adicionales) (v) y poner fin a los reclamos mutuos, entre otras cuestiones.

## EXPLOTACIÓN DE ACTIVOS FERROVIARIOS

### AGENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL ESTADO (AABE)

**(a)** Convenio Marco de Cooperación y Asistencia Técnica entre ADIF y la AABE celebrado en fecha 18 de abril de 2016 a fin de establecer pautas para implementar un plan de intercambio, cooperación y asistencia técnica entre ADIF y AABE que permita el desarrollo de proyectos y actividades conjuntas así como la comunicación dinámica en temas de sus competencias, que aporten al fortalecimiento técnico e institucional en materia de administración de inmuebles fiscales.

**(b)** Convenio Marco de Cooperación celebrado entre la AGENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL ESTADO (AABE) y ADIF en fecha 20 de marzo de 2017 mediante el cual las partes acordaron, entre otras cuestiones, que: (i)

ADIF administrará y explotará la instalación de antenas, torres portadoras, ductos de servicios públicos y de fibra óptica, cruces a, sobre o bajo nivel, cánones por uso de vía o cualquier otra infraestructura ferroviaria, (ii) AABE administrará y explotará inmuebles con excepción de las actividades reservadas a ADIF, sin que ello implique “desafectación” de la jurisdicción de ADIF, (iii) AABE no deberá interferir en la operación ferroviaria, priorizándose el destino ferroviario, (iv) ADIF cederá a AABE los derechos, acciones y obligaciones derivadas de los inmuebles que AABE administrará, (v) ADIF transferirá a AABE el personal necesario para el ejercicio de la administración y/o explotación de los inmuebles bajo la modalidad que las partes acuerden, (vi) AABE liquidará mensualmente y transferirá a ADIF el 70% de los ingresos originados en la explotación a su cargo, (vii) ADIF proveerá a AABE la información y documentación referida a los inmuebles para su informatización y (viii) AABE deberá dar intervención previa al MINISTERIO DE TRANSPORTE para “desafectar” un inmueble para otro destino.

### OPERADORA FERROVIARIA S.E. (SOF)

Adenda de fecha 22 de marzo de 2018 al Convenio de Cooperación para la Explotación de los Servicios Colaterales y Complementarios de los Servicios de Transporte Ferroviarios de la Totalidad del Área Operativa de las Líneas General Mitre, Sarmiento, General San Martín, General Roca y Belgrano Sur celebrado entre ADIF y SOF en fecha 23 de julio de 2014 mediante la cual, entre otras cuestiones, ADIF asignó a SOF el Centro de Transbordo Moreno en los términos del artículo 8° inciso b) de la Ley N° 26.352.

### TELECOM DE ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA (TELECOM)

**(a)** Permiso Precario de Uso entre ADIF y TELECOM de fecha 7 de agosto de 2018 por el cual ADIF otorgó a TELECOM el uso para el acceso y mantenimiento de los ductos y tendido de fibra óptica (Línea Roca: m/l 347.457 -triducto de 115.819 m/l) por el plazo de vigencia de sesenta (60) meses contados a partir del 1° de enero de 2018 -venciendo consecuentemente el 31 de diciembre de 2022- comprometiéndose TELECOM abonar a ADIF una suma anual equivalen-

te a USD 2,30 el metro lineal por ducto conforme el cuadro tarifario para el otorgamiento de espacios ferroviarios para tendido de fibra óptica y colocación de antenas y microceldas aprobado en Reunión de Directorio N° 159 de fecha 22 de diciembre de 2017.

**(b)** Acta Compromiso entre ADIF y TELECOM celebrada en fecha 7 de agosto de 2018 y su Adenda de fecha 31 de agosto de 2019 mediante las cuales las partes manifestaron su intención de continuar la negociación comercial en curso por el uso y explotación de ductos en la Línea Roca por el periodo devengado entre el 1° de agosto de 2016 y el 31 de diciembre 2017 a los fines de alcanzar un acuerdo que represente una justa composición de derechos para ambas y realizar sus mejores esfuerzos para alcanzar un precio razonable y justo, entre un precio mínimo de USD 0,60 anual por metro de ducto propuesto por TELECOM y un precio máximo de USD 2,30 anual por metro de ducto exigido por ADIF a tal fin y resolvieron mantener una negociación comercial por un plazo de ciento veinte (120) días corridos contados a partir de su celebración.

**(c)** Convenio de Regularización entre ADIF y TELECOM celebrado 27 de marzo de 2019 por el cual TELECOM asumió el compromiso de abonar a ADIF la suma de \$ 31.699.662,00 más el Impuesto al Valor Agregado por el uso y explotación de ductos para el tendido de fibra óptica en la Línea Roca (m/l 347.457 -triducto de 115.819 m/l- Tramos: Constitución - Temperley, Temperley - Ezeiza y Avellaneda - La Plata) en el período comprendido entre el 1° de agosto de 2016 y el 31 de diciembre de 2017.

### ALSTOM ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA (ALSTOM)

Concesión de Uso de parte del inmueble ferroviario “Taller Regional La Plata” a favor de ALSTOM -en vigencia a partir del 6 de junio de 2018 y por el plazo de treinta y seis (36) meses- regularizando la situación de ALSTOM respecto del uso de los espacios ya ocupados en el mencionado inmueble.

### CONSORCIO DE COOPERACIÓN ADIF - VOSSLOH

**(a)** Acuerdo de Disolución y Liquidación del

Consortio de Cooperación entre ADIF y VOSSLOH COGIFER ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA (VOSSLOH) -en vigencia a partir del 25 de febrero de 2018- mediante el cual, entre otros aspectos, VOSSLOH prestó conformidad con el retiro de ADIF del Consortio de Cooperación “ADIF S.E. - VOSSLOH COGIFER ARGENTINA S.A. - CONSORCIO DE COOPERACIÓN” en los términos del Contrato de Consortio de fecha 12 de junio de 2012 y, en consecuencia, las partes resolvieron de común acuerdo disolver y liquidar el Consortio, asumiendo VOSSLOH de pleno derecho en forma integral y exclusiva la totalidad de los derechos y el cumplimiento de todas las obligaciones que correspondan al mismo.

**(b)** Concesión de Uso de parte del inmueble ferroviario “Taller Regional La Plata” a favor de VOSSLOH -en vigencia a partir del 25 de febrero de 2018- con el objeto de fabricar, reparar y comercializar Aparatos de Vía (ADV) y cualquier otra tarea permitida por su objeto social vinculada a la actividad ferroviaria.

**(c)** Acuerdo Complementario de Transferencia de Personal entre ADIF y VOSSLOH -en vigencia a partir del 25 de enero de 2018- por el cual, entre otras cuestiones, las partes acordaron la cesión de los contratos de trabajo por parte de ADIF y la correspondiente absorción de VOSSLOH del personal afectado al “Taller Regional La Plata”

### OBRADORES

**(a)** Permiso Precario de Uso entre ADIF y IEC-SA SOCIEDAD ANÓNIMA - CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT SOCIEDADE ANÓNIMA - GHELLA SOCIETA PER AZIONI - COMSA SOCIEDAD ANÓNIMA - CONSORCIO NUEVO SARMIENTO - CNS - UTE (CNS) de fecha 14 de junio de 2017 por el cual ADIF otorgó a CNS el uso gratuito del inmueble ferroviario identificado bajo el N° 3587189-0002/C delimitado por la Av. Rivadavia entre las intersecciones José Manuel Estrada y Amancio Alcorta de la Ciudad de Haedo, Partido de Morón, Provincia de Buenos Aires para la construcción de algunas instalaciones del Taller Central Haedo y para instalar el obrador, la playa de acopio y demás instalaciones provisorias y/o permanentes de la Obra Pública para el “SOTERRAMIENTO DEL CORREDOR FERROVIARIO CABALLITO - MO-

## RENO DE LA LÍNEA SARMIENTO”

**(b)** Permisos de Uso Precario y Gratuito a favor de los contratistas de las obras correspondientes al “PROYECTO RECUPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL FERROCARRIL GENERAL BELGRANO” para la instalación de obradores en inmuebles en jurisdicción de ADIF.

## TENDIDOS PARALELOS, FIBRA ÓPTICA Y OBRAS DE TERCEROS

**(a)** Permiso Precario de Uso para la Utilización de Sitios para Equipamiento de Telecomunicaciones otorgado a favor de la SUBSECRETARÍA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO de la PROVINCIA DE BUENOS AIRES en fecha 23 de abril de 2019 para el tendido de fibra óptica desde la Estación La Plata hasta la Estación Villa Elisa del Ferrocarril General Roca, Ramal Constitución - La Plata.

**(b)** Intervención en los trámites para el otorgamiento de Permisos Precarios de Uso en el marco del “Reglamento para la Gestión y el Otorgamiento de Permisos Precarios de Uso para obras que impliquen el Tendido Paralelo y/o Cruces de Vía de todo tipo de Conducción Subterráneas y/o Aéreas. Sitios necesarios para complemento de la Infraestructura Instalada y/o Sitios para Colocación de Mástiles, Torres, Columnas para Antenas de Telecomunicaciones y sus Equipamientos, colocación de Fibra Óptica en Infraestructura existente, Utilización de Sitios para Equipamiento de Telecomunicaciones, en Jurisdicción de Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado y aquellas Obras que sin estar incluidas en ninguno de los casos expuestos, afecten la Infraestructura Ferroviaria y/o sean conexos a Servicios Públicos, de Telecomunicaciones y/o Viales” aprobado en Reunión de Directorio N° 180 de fecha 26 de febrero de 2019.

## BIENES MUEBLES FERROVIARIOS

**(a)** Acta de Cesión de Bienes Muebles entre ADIF y FERROEXPRESO PAMPEANO SOCIEDAD ANÓNIMA (FEPSA) celebrada en fecha 29 de diciembre de 2016 mediante la cual ADIF entrega a FEPSA material ferroviario para ser destinado únicamente a las obras de vía en la

red concesionada a financiarse con el Fondo Fiduciario para el Fortalecimiento del Sistema Ferroviario Interurbano y las partes dejaron constancia que el mismo será considerado como aportes de inversión del Concedente -ESTADO NACIONAL- en los términos del Acta Acuerdo celebrada en el marco del Contrato de Concesión ratificada por el Decreto N° 82 de fecha 3 de febrero de 2009.

**(b)** Acuerdo Marco para la Gestión de Material Producido de Obras celebrado entre ADIF y BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL) en fecha 9 de mayo de 2017 por el cual, entre otras cuestiones, las partes acordaron las condiciones operativas y de logística para procurar agilidad a la entrega a BCyL de materiales producidos correspondientes a las obras ejecutadas por ADIF en infraestructura bajo administración de BCyL y facilitar su control y registro.

**(c)** Acta de Cesión de Bienes Muebles entre ADIF y AUTOPISTAS URBANAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AUSA) celebrada en fecha 12 de junio de 2017 por la cual ADIF entregó a AUSA material ferroviario adicional para ser destinado únicamente a la fabricación y montaje de dos (2) enlaces en la Estación Villa del Parque de la Línea San Martín.

**(d)** Acta de Cesión de Bienes Muebles entre ADIF, la PROVINCIA DE JUJUY y la UNIDAD EJECUTORA PROVINCIAL TREN JUJUY LA QUIACA de la misma Provincia celebrada en fecha 4 de julio de 2017 por la cual ADIF entregó material ferroviario para ser destinado a la ejecución del PROYECTO DE RECUPERACIÓN DEL CORREDOR “LA QUIACA - SAN SALVADOR DE JUJUY”.

**(e)** Acta de Cesión de Bienes Muebles entre ADIF, la PROVINCIA DE JUJUY y la UNIDAD EJECUTORA PROVINCIAL TREN JUJUY LA QUIACA de la misma Provincia celebrada en fecha 14 de febrero de 2018 por la cual ADIF entregó material ferroviario adicional para ser destinado a la ejecución del PROYECTO DE RECUPERACIÓN DEL CORREDOR “LA QUIACA - SAN SALVADOR DE JUJUY”.

**(f)** Acta de Cesión de Bienes Muebles entre

ADIF y TREN PATAGÓNICO SOCIEDAD ANÓNIMA (TREN PATAGÓNICO) celebrada en fecha 14 de febrero de 2018 mediante la cual ADIF a TREN PATAGÓNICO material ferroviario para ser destinado únicamente a ejecución de tareas básicas de mantenimiento en el Ramal Viedma - San Carlos de Bariloche y las partes dejaron constancia que el mismo será considerado como aportes de inversión del Concedente -ESTADO NACIONAL- en el marco de la operación de servicios a cargo de TREN PATAGÓNICO.

**(g)** Convenio de Cooperación y Asistencia entre ADIF y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO FERROVIARIO SOCIEDAD ANÓNIMA CON PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA (DECAHF) celebrado en fecha 31 de julio de 2019 mediante el cual las partes acordaron, entre otros aspectos, que DECAHF brinde asistencia técnica y colaboración a ADIF para la realización del “Proyecto Control de Entrega de Charra Ferroviaria”

**(h)** Contratos de Comodato de material rodante en la órbita de ADIF a favor de asociaciones civiles, instituciones educativas, ferrocarriles, entre otros, con fines culturales, educativos, etc.

**(i)** Otras actas de entrega de material ferroviario a los actuales operadores estatales y provinciales y concesionarios de los servicios ferroviarios de cargas y pasajeros con el objeto de ser utilizados en tareas de renovación o mantenimiento de la infraestructura ferroviaria a su cargo.

## ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

• Convenio celebrado entre ADIF y ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PUERTOS SOCIEDAD DEL ESTADO (AGP) de fecha 12 de junio de 2018 mediante el cual las partes acordaron dejar sin efecto a partir del 30 de junio de 2018 el Convenio celebrado en fecha 10 de octubre de 2013 y su Adenda de fecha 20 de febrero de 2015 y establecieron las nuevas condiciones para los servicios portuarios en jurisdicción del Puerto de Buenos Aires con arribo del material ferroviario consignado a ADIF adquirido por el MINISTERIO DE TRANSPORTE proveniente de buques con destino a dicho puerto.

• Aceptación de Carta Oferta de TERMINAL

PUERTO ROSARIO SOCIEDAD ANÓNIMA (TPR) -que entrara en vigencia a partir del 3 de agosto de 2018- en el marco de las órdenes de compra emitidas por ADIF con motivo de la Licitación Pública LP N° 37-ADIF-2016 para los “SERVICIOS PORTUARIOS PARA RIELES, DURMIENTES Y OTROS”.

• Aceptación de Carta Oferta de EUROAMÉRICA SOCIEDAD ANÓNIMA (EUROAMÉRICA) -que entrara en vigencia a partir del 10 de agosto de 2018- en el marco del Convenio celebrado entre ADIF y EUROAMÉRICA en fecha 19 de agosto de 2015 por la prestación de servicios portuarios a favor de ADIF en el Puerto de Campana, Provincia de Buenos Aires.

## ACUERDOS DE COOPERACIÓN

• Acuerdo Marco entre ADIF y ADMINISTRADOR DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS ENTIDAD PÚBLICA EMPRESARIAL DE ESPAÑA celebrado en fecha 30 de mayo de 2017 con el objeto de establecer y definir los campos y modalidades de cooperación, abarcando diferentes áreas referentes a la tecnología, explotación, experiencia, estudios, gestión, construcción y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria.

• Convenio Marco de Cooperación entre ADIF y COORDINACIÓN ECOLÓGICA ÁREA METROPOLITANA SOCIEDAD DEL ESTADO (CEAMSE) celebrado en fecha 30 de junio de 2017 a fin de establecer lazos de mutua colaboración, complementación y asistencia para estudiar la posibilidad de construir durmientes a base de plástico.

• Convenio Complementario al Convenio Marco en Materia de Transporte entre el ESTADO NACIONAL y el GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES para la Proyección, Ejecución y Operación de la “Red de Expresos Regionales” (RER) entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE, ADIF, OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) y el GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES celebrado en fecha 22 de agosto de 2017 por el cual, entre otras cuestiones: (i) las partes declararon de interés estratégico la planificación, proyección, materialización de las obras y operatividad del sistema de trans-

porte ferroviario denominado “Red de Expresos Regionales” (RER); (ii) el GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES se comprometió a la detección y posterior remoción o corrimiento de las interferencias subterráneas y de superficie que existan sobre la proyección de la nueva traza ferroviaria en su jurisdicción, y a otorgar los permisos que fueren necesarios para la correcta ejecución de las obras, permitiendo el ingreso del MINISTERIO DE TRANSPORTE y sus contratistas, a los bienes y espacios que estén bajo su dominio y/o custodia, ya sean de afectación pública como privada, estén o no concesionados y, (iii) ADIF y SOF se comprometieron a facilitar y permitir todos los ingresos e intervenciones en los terrenos ferroviarios, las vías y demás obras de infraestructura ferroviaria que el GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES o sus contratistas razonablemente necesiten relevar, inspeccionar y/o verificar para una correcta proyección del sistema RER.

- Convenio Específico de Cooperación para la Implementación de los Trenes de Desarrollo Social y Sanitario entre la SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE FERROVIARIO de la SECRETARÍA DE GESTIÓN DE TRANSPORTE del MINISTERIO DE TRANSPORTE, la SUBSECRETARÍA DE ABORDAJE TERRITORIAL del MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIEDAD, ADIF, BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL), OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) y la COMISIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE (CNRT) celebrado en 26 de septiembre de 2017 en el marco del Convenio Marco de Cooperación entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE y el MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL en fecha 15 de junio de 2016, mediante el cual las partes acordaron, entre otras cuestiones, coordinar actividades y complementar sus respectivos recursos humanos y técnicos con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el Proyecto “Trenes de Desarrollo Social y Sanitario”

- Convenio Marco de Colaboración entre ADIF y la COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ATÓMICA (CNEA) celebrado en fecha 12 de octubre de 2017 a fin de propiciar la realización conjunta de proyectos de mutuo interés, como así también

la promoción y el fomento del uso de energías renovables en el ámbito de instalaciones y dependencias ferroviarias, difundiendo los beneficios de su utilización.

- Memorandum de Entendimiento sobre Cooperación en Materia de Desarrollo de Transporte Ferroviario entre ADIF y FERROCARRILES RUSOS SOCIEDAD ANÓNIMA celebrado en fecha 8 de febrero de 2018 mediante el cual, entre otras cuestiones, declararon su voluntad de emprender acciones comunes a fin de desarrollar y expandir relaciones en el ámbito del transporte ferroviario y en particular en la construcción de infraestructura ferroviaria para la mutuamente beneficiosa cooperación en el desarrollo del sistema ferroviario argentino y establecieron que podrán efectuar consultas para definir las proyecciones estratégicas en el desarrollo del transporte ferroviario y potenciales proyectos conjuntos en el desarrollo de la infraestructura ferroviaria en Argentina de conformidad con los planes para el desarrollo de sectores industriales y de la economía en el país aprobados por el Gobierno de la República Argentina.

- Convenio de Colaboración y Cesión de Uso entre ADIF y la PROVINCIA DE BUENOS AIRES celebrado en fecha 28 de junio de 2018 mediante el cual, entre otras cuestiones, las partes decidieron coordinar acciones en pos del logro de sus objetivos, incluyendo pero no limitado a la evaluación, análisis, estudios, coordinación e implementación de las acciones necesarias a fin de complementar sus políticas en materia de infraestructura, transporte y desarrollo urbano, de conformidad a las competencias y ámbitos de sus respectivas jurisdicciones y los objetivos previstos en las Leyes N° 26.352 y N° 27.132 y ADIF otorgó a la PROVINCIA DE BUENOS AIRES el uso gratuito y exclusivo de un sector del inmueble ubicado en Av. Del Libertador y Sui-pacha exclusivamente para la para la ocupación de sus recursos humanos en el marco de dichos cometidos.

- Convenio de Colaboración entre ADIF y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO FERROVIARIO SOCIEDAD ANÓNIMA CON PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA (DECAHF) celebrado en fecha 24 de julio de 2019 con el objeto de que sea DECAHF quien detente el

resguardo en el Archivo General de Ferrocarriles a su cargo de determinada documentación ferroviaria que actualmente se encuentra preservada en el Museo Nacional Ferroviario “Scalabrini Ortiz”.

- Acta Acuerdo entre ADIF y BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCyL) celebrada en fecha 9 de octubre de 2019 para el gerenciamiento, asistencia técnica e inspección por parte de los trabajos de reacondicionamiento del Puente Colastiné en la Provincia de Santa Fe contratados por BCyL.

### ASUNTOS SOCIETARIOS

La Gerencia tiene a su cargo ejercer las funciones de Secretaría de Directorio asistiendo administrativamente al Directorio en sus reuniones como así también en las reuniones de Asamblea, llevando los libros societarios.

Durante el período 2016-2019 se realizaron 68 Reuniones de Directorio -conforme el detalle que se acompaña al presente informe como Anexo I - y 4 Asambleas Generales Ordinarias por aprobación de Estados Contables correspondientes a los Ejercicios 2015, 2016, 2017 y 2018.

Cabe destacar que constantemente desde la Gerencia se han implementado herramientas para la optimización de los recursos para la organización de la Secretaría de Directorio, la interacción con los miembros del Directorio y la Comisión Fiscalizadora, el soporte documental y su acceso para cada reunión y la comunicación de lo decidido a las áreas con incumbencia. Asimismo, desde la Secretaría de Directorio se han gestionado los siguientes trámites ante la INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA (IGJ):

**(a)** Inscripción de aumento de capital social en fecha 3 de mayo de 2016 dispuesto por Asamblea General Ordinaria N° 12 de fecha 1 de octubre de 2015.

**(b)** Inscripción de designación de Directores y Síndicos en fecha 19 de mayo de 2016 dispuesta por Asamblea General Ordinaria N° 13 de fecha 17 de diciembre de 2015.

**(c)** Inscripción de aumento de capital social en

fecha 19 de julio de 2017 dispuesto por Asamblea General Ordinaria N° 14 de fecha 2 de marzo de 2017.

**(d)** Presentaciones previas y posteriores con motivo de Asambleas convocadas para el tratamiento de los Estados Contables correspondientes a los Ejercicios 2015, 2016, 2017 y 2018. Asimismo, en el período septiembre 2016- noviembre 2018 se brindó asistencia al accionista FERROCARRILES ARGENTINOS SOCIEDAD DEL ESTADO (FASE) en 28 Reuniones de Directorio y 4 Asambleas Generales Ordinarias, asumiendo el rol de Secretaría de Directorio.

### ASUNTOS REGULATORIOS

La Subgerencia ha tenido una participación activa en la elaboración y/o análisis de proyectos de leyes, decretos, resoluciones ministeriales y procesos internos de la Sociedad, tales como a continuación se ilustran:

**(a)** Resolución N° 393 del MINISTERIO DE HACIENDA de fecha 24 de agosto de 2017 por la cual se aprobó el Plan de Acción y Presupuesto de ADIF correspondiente al Ejercicio 2017.

**(b)** Resolución N° 100 del MINISTERIO DE HACIENDA de fecha 27 de febrero de 2018 mediante la cual se aprobó el Plan de Acción y Presupuesto de ADIF correspondiente al Ejercicio 2018.

**(c)** Resolución N° 1062 del MINISTERIO DE HACIENDA de fecha 28 de diciembre de 2018 por la cual se aprobó el Plan de acción y Presupuesto de ADIF correspondiente al Ejercicio 2019.

**(d)** Proyecto de Resolución Ministerial por el cual se propicia la aprobación del proyecto de Plan de Acción y Presupuesto de ADIF correspondiente al Ejercicio 2020 -aprobado en Reunión de Directorio N° 193 de fecha 23 de septiembre de 2019-.

**(e)** Resolución N° 517 del MINISTERIO DE TRANSPORTE de fecha 18 de julio de 2017 en el marco de la cual, entre otras cuestiones, se decidió hacer efectiva la reversión al ESTADO NACIONAL de las concesiones de la explotación de los servicios de transporte ferroviario

de pasajeros otorgadas oportunamente a la PROVINCIA DE BUENOS AIRES y se asignó a ADIF la administración de la infraestructura que se detalla en los actuados individualizados en el Visto de la mencionada Resolución Ministerial -aceptada provisoriamente por el artículo 4° de la misma Resolución- incluyendo la infraestructura construida por la PROVINCIA DE BUENOS AIRES, facultándosele junto con OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) a realizar la toma de posesión efectiva y a promover todas aquellas acciones que estime necesarias para garantizar la tutela del patrimonio del ESTADO NACIONAL.

**(f)** Decreto N° 1027 de fecha 7 de noviembre de 2018 por el cual, entre otros aspectos: (i) se aprobó la Reglamentación de la Ley N° 27.132 para la implementación de la modalidad de Acceso Abierto para el transporte ferroviario de cargas y pasajeros; (ii) se delegó en el MINISTERIO DE TRANSPORTE la facultad prevista en el artículo 3 de la Ley N° 27.132; (iii) se instruyó al MINISTERIO DE TRANSPORTE a definir un plan de transición para la Sociedad BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCYL), a fin de garantizar que no se generen asimetrías en las condiciones de competitividad con los restantes operadores y, (iv) se estableció que en plazo de dentro de los ciento ochenta (180) días contados a partir de su entrada en vigencia todos los operadores -tanto públicos como privados- deberán remitir a ADIF un listado del material rodante del ESTADO NACIONAL -titularidad, operación a la que se encuentra afectado, toda otra información que ADIF considere pertinente requerir.

**(g)** Registro Único de Material Rodante a cargo de ADIF en los términos del artículo 3 inciso h) de la Ley 26.352 y el artículo 6 de la Reglamentación de la Ley N° 27.132 aprobada por el Decreto N° 1027 de fecha 8 de noviembre de 2018.

**(h)** Régimen de Iniciativa de Terceros de ADIF.

**(i)** Procedimiento para la Desafectación del Uso Operativo Ferroviario del Material Rodante del ESTADO NACIONAL aprobado mediante la Resolución N° 146 del MINISTERIO DE TRANSPORTE de fecha 15 de marzo de 2019.

**(j)** Nota NO-2019-55123462-APN-ADIFSE#MTR de fecha 14 de junio de 2019 por la cual se

da cuenta del estado de situación respecto de (i) la administración de la infraestructura ferroviaria del ESTADO NACIONAL que integra la Red Ferroviaria Nacional, (ii) el patrimonio de origen ferroviario transferido a ADIF conforme la Ley N° 26.352, el Decreto N° 752 de fecha 6 de mayo de 2008 y la Resolución N° 1413 del entonces MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS de fecha 28 de noviembre de 2008 y, (iii) aquella infraestructura que se pretende integrar a la Red Ferroviaria Nacional y se efectúa (i) una breve reseña del marco normativo y regulatorio, (ii) un detalle del patrimonio y la infraestructura cuya administración se ha encomendado y/o transferido a ADIF, (iii) un relevamiento de la administración de infraestructura ferroviaria por parte de terceros, ya sean concesionarios del servicio de transporte ferroviario u operadores estatales, (iv) una descripción del rol actual de ADIF en el sistema ferroviario y, (v) algunas consideraciones y/o conclusiones finales.

**(k)** Informe Ejecutivo IF-2019-84645313-APN-GALEYT#ADIFSE de fecha 18 de septiembre de 2019 encomendado por el Señor Presidente mediante Nota NO-2019-81655782-APN-ADIFSE#MTR de fecha 10 de septiembre de 2019 a instancias de las observaciones realizadas por los miembros de la Comisión Fiscalizadora en diversas reuniones del Directorio cuestionando la prerrogativa de ADIF para acordar con sus contratistas y/o proveedores modificaciones a los respectivos contratos u órdenes de compra que resulten en una variación superior al treinta por ciento (30%) de su monto y/o plazo.

**(l)** Artículo 66 de la Ley N° 27.341 para la Aprobación del Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2017 el cual establece “Exímese del pago de los derechos de importación que gravan las importaciones para consumo de material rodante —locomotoras, maquinarias, unidades autopropulsadas y material remolcado—, sistemas de señalamiento y sus componentes, puertas de andén, aparatos de vía, de los repuestos directamente relacionados con dichas mercaderías y de rieles, destinados a proyectos de inversión para el fortalecimiento y mejoramiento del sistema de transporte ferroviario de pasajeros y de cargas, que sean adquiridos por el Estado nacional, las provincias, el Gobierno de la Ciudad Autó-

noma de Buenos Aires, la Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado (C.U.I.T. 30-71069599-3), la Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado (C.U.I.T. 30-71068177-1), Belgrano Cargas y Logística Sociedad Anónima (C.U.I.T. 30-71410144-3) o Subterráneos de Buenos Aires Sociedad del Estado (C.U.I.T. 30-54575831-4). Dichas importaciones estarán también exentas del impuesto al valor agregado. Los beneficios aquí dispuestos regirán para la mercadería expedida con destino final al territorio aduanero por tierra, agua o aire y cargada en el respectivo medio de transporte hasta el día 31 de diciembre de 2017, inclusive. Estas exenciones sólo serán aplicables si las mercaderías fueran nuevas y la industria nacional no estuviere en condiciones de proveerlas, sobre lo cual deberá expedirse el Ministerio de Producción. La mercadería importada con este beneficio no podrá transferirse a terceros diferentes de los individualizados precedentemente por el término de cinco (5) años contados a partir de la fecha de su libramiento a plaza y deberá afectarse exclusivamente al destino tenido en cuenta para el otorgamiento de los beneficios aquí conferidos, lo que deberá ser acreditado ante la Subsecretaría de Transporte Ferroviario, dependiente de la Secretaría de Gestión de Transporte, del Ministerio de Transporte, cada vez que ésta lo requiera”

**(m)** Artículo 87 de la Ley N° Ley 27.431 para la Aprobación del Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2018 en virtud del cual se establece “Exímese del pago de los derechos de importación y de las prohibiciones e intervenciones previas a la importación según la ley 22.415 que apliquen a las importaciones para consumo de material para uso ferroviario, material rodante en sus diversas formas, maquinaria y vehículos para mantenimiento, control y trabajos de rehabilitación de vías, contenedores, sistemas de señalamiento, puertas y portones automáticos, transformadores, rectificadores, celdas, interruptores, cables, hilo de contacto de catenaria, tercer riel, soportería, catenaria rebatible y demás materiales necesarios para el tendido eléctrico ferroviario, materiales para uso en estaciones ferroviarias, aparatos de vía, fijaciones, rieles, equipos y sistemas de computación y comunicación para uso ferroviario, herramientas y maquinaria para uso en vías, talleres y depósitos ferroviarios, de los repuestos, insumos y componentes que estén directa o indirectamente relacionados con esas mercaderías, que estén destinados a proyectos de inversión para el fortalecimiento y mejoramiento del sistema de transporte ferroviario de pasajeros y de cargas, que sean adquiridos por el Estado nacional, las Provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Administración de Infraestructuras Ferroviarias S.E. (C.U.I.T. N° 30-71069599-3), Operadora Ferroviaria S.E. (C.U.I.T. N° 30-71068177-1), Belgrano Cargas y Logística S.A. (C.U.I.T. N° 30-71410144-3), Subterráneos de Buenos Aires S.E. (C.U.I.T. 30-54575831-4) o Ferrocarriles Argentinos S.E. (C.U.I.T. N° 30-71525570-3)”

directa o indirectamente relacionados con esas mercaderías, que estén destinados a proyectos de inversión para el fortalecimiento y mejoramiento del sistema de transporte ferroviario de pasajeros y de cargas, que sean adquiridos por el Estado nacional, las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Administración de Infraestructuras Ferroviarias S.E. (C.U.I.T. N° 30-71069599-3), Operadora Ferroviaria S.E. (C.U.I.T. N° 30-71068177-1), Belgrano Cargas y Logística S.A. (C.U.I.T. N° 30-71410144-3), Subterráneos de Buenos Aires Sociedad del Estado (C.U.I.T. 30-54575831-4) o Ferrocarriles Argentinos S.E. (C.U.I.T. N° 30-71525570-3)”

**(n)** Artículo 111 de la Ley N° 27.467 para el Presupuesto de Gastos y Recursos de la Administración Nacional 2019 por el cual se establece “Exímese del pago de los derechos de importación y de las prohibiciones e intervenciones previas a la importación según la ley 22.415 (Código Aduanero) y sus modificaciones que apliquen a las importaciones para consumo de material para uso ferroviario, material rodante en sus diversas formas, maquinaria y vehículos para mantenimiento, control y trabajos de rehabilitación de vías, contenedores, sistemas de señalamiento, sistemas de frenado y sus componentes y partes, puertas y portones automáticos, transformadores, rectificadores, celdas, interruptores, cables, hilo de contacto de catenaria, tercer riel, soportería, catenaria rebatible y demás materiales necesarios para el tendido eléctrico ferroviario, materiales para uso en estaciones ferroviarias, aparatos de vía, fijaciones, rieles, equipos y sistemas de computación y comunicación para uso ferroviario, herramientas y maquinaria para uso en vías, talleres y depósitos ferroviarios, de los repuestos, insumos y componentes que estén directa o indirectamente relacionados con esas mercaderías, que estén destinados a proyectos de inversión para el fortalecimiento y mejoramiento del sistema de transporte ferroviario de pasajeros y de cargas, que sean adquiridos por el Estado nacional, las Provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Administración de Infraestructuras Ferroviarias S.E. (C.U.I.T. N° 30-71069599-3), Operadora Ferroviaria S.E. (C.U.I.T. N° 30-71068177-1), Belgrano Cargas y Logística S.A. (C.U.I.T. N° 30-71410144-3), Subterráneos de Buenos Aires S.E. (C.U.I.T. 30-54575831-4) o Ferrocarriles Argentinos S.E. (C.U.I.T. N° 30-71525570-3)”

**(o)** Artículo 114 de la Ley N° 27.467 para el Presupuesto de Gastos y Recursos de la Administración Nacional 2019 por el cual se establece “Decláranse de utilidad pública y sujetos a expropiación los bienes inmuebles, muebles y servidumbres que se requieran inmediata o diferidamente para el proyecto de participación público privada “Renovación y Mejoramiento de Vías Bahía Blanca - Añelo - Provincias Buenos Aires, Río Negro y Neuquén”, según la delimitación que realice el PODER EJECUTIVO NACIONAL a través del MINISTERIO DE TRANSPORTE, con base a los planos descriptivos, informes técnicos y otros elementos necesarios para su determinación. Facúltase para actuar como sujeto expropiante a la Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado (C.U.I.T. N° 30-71069599-3) en los términos de la ley 21.499. Las erogaciones que demanden las expropiaciones serán atendidas con los recursos previstos en las respectivas leyes de presupuesto general de la administración nacional, en el artículo 6° de la ley 26.352 y/o en los contratos de participación público privada según la ley 27.328”

**(p)** Proyecto de Resolución Ministerial -que tramita por ante el Expediente Electrónico EX-2018-14403046-APN-GEAF#ADIFSE- por el cual se propicia, entre otras cuestiones: (i) afectar al uso operativo ferroviario e integrar a la Red Ferroviaria Nacional la traza del Ramal perteneciente al Ferrocarril Roca, Ramal R1 en la Provincia de BUENOS AIRES - Tramo: Desvío Chascomús (Progresiva 109,260) a Empalme Desvío (Progresiva 118,160) y el sector correspondiente a la nueva Estación Chascomús, Ciudad de Chascomús, Partido de Chascomús, Provincia de Buenos Aires, (ii) asignar a ADIF de dicha infraestructura, y (iii) desafectar del uso operativo ferroviario la traza comprendida entre el Km.109.260 al Km.118.444 y el sector correspondiente a la ex Estación Chascomús, Ciudad de Chascomús, Partido de Chascomús, Provincia de Buenos Aires.

**(q)** Proyecto de Reglamento para el Registro Nacional de Operadores Ferroviarios en virtud de la Ley N° 27.132 y el Decreto N° 1924 de fecha 16 de septiembre de 2015 modificado por el Decreto N° 1027 de fecha 7 de noviembre de 2018 -que tramita por ante el Expediente Electrónico EX-2019-14476006-APN-MESYA#CNRT- al

cual deberán ajustarse las personas humanas o jurídicas que se encuentren en condiciones de prestar los servicios ferroviarios transporte de pasajeros o de cargas sobre vías de la Red Ferroviaria Nacional.

**(r)** Proyecto de Convenio entre ADIF y OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO (SOF) en virtud del cual, entre otras cuestiones, (i) ADIF asigna a SOF en los términos del artículo 8° inciso b) de la Ley N° 26.352 y SOF acepta de conformidad la infraestructura ferroviaria correspondiente a los tramos: a) Desde km. 593,143 (Ciudad de Cosquín), hasta límite del Ramal km 648,903 (Ciudad de Córdoba) y b) Prolongación del Ramal A1 desde la progresiva A1 PKm 648,903, paralela a vía principal CC (PKm 725,739), hasta PKm 650,757, paralela a vía principal CC (PKm 723,805) y las instalaciones para la prestación de los servicios que resultan necesarias a criterio de SOF para la prestación de los servicios de transporte ferroviario de pasajeros en la Provincia de Córdoba, denominado Tren de las Sierras; (ii) ADIF asigna sin cargo a SOF y ésta acepta los bienes inmuebles que se enumeran en el Anexo A2 del Proyecto de Convenio, pudiendo SOF solicitar la asignación de otros activos no incluidos relacionados con el objeto del Convenio; (iii) ADIF se compromete a brindar toda su colaboración y aportar toda la documentación obrante en su poder relativa a la infraestructura ferroviaria detallada en el mencionado Anexo A como también respecto de los bienes inmuebles del Anexo A2; (iv) ADIF asigna a SOF en los términos del artículo 3° inciso m) de la Ley N° 26.352, modificada por la Ley N° 27.132, el mantenimiento de la infraestructura ferroviaria para la prestación del servicio de pasajeros a cargo de SOF y la gestión del sistema de control de circulación de trenes de los tramos correspondientes a la infraestructura asignada; (v) las partes acuerdan que la asignación de infraestructura, instalaciones e inmuebles efectuada por ADIF a SOF, incluye la facultad de SOF de explotar por sí, por intermedio de terceros o asociada a terceros, los servicios colaterales y complementarios correspondientes, con excepción de aquellos referidos a tendidos de fibra óptica subterránea y/o aérea, tendidos paralelos y cruces de vía, electroductos para el servicio de energía eléctrica y servicio de telecomunicaciones y otro tipo de ductos y/o servidumbres, respecto de los

cuales ADIF aplica su “REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN Y EL OTORGAMIENTO DE PERMISOS PRECARIOS DE USO PARA OBRAS QUE IMPLIQUEN EL TENDIDO PARALELO Y/O CRUCES DE VÍA DE TODO TIPO DE CONDUCCIÓN SUBTERRÁNEAS Y/O AÉREAS. SITIOS NECESARIOS PARA COMPLEMENTO DE LA INFRAESTRUCTURA INSTALADA Y/O SITIOS PARA COLOCACIÓN DE MÁSTILES, TORRES, COLUMNAS PARA ANTENAS DE TELECOMUNICACIONES Y SUS EQUIPAMIENTOS. COLOCACIÓN DE FIBRA ÓPTICA EN INFRAESTRUCTURA EXISTENTE. UTILIZACIÓN DE SITIOS PARA EQUIPAMIENTO DE TELECOMUNICACIONES, EN JURISDICCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS SOCIEDAD DEL ESTADO Y AQUELLAS OBRAS QUE, SIN ESTAR INCLUIDAS EN NINGUNO DE LOS CASOS EXPUESTOS, AFECTEN LA INFRAESTRUCTURA FERROVIA-

RIA Y/O SEAN CONEXOS A SERVICIOS PÚBLICOS, DE TELECOMUNICACIONES Y/O VIALES, y (vi) ADIF manifiesta que no tiene objeciones que formular en los términos del artículo 3° inciso n) de la Ley N° 26.352, modificada por la Ley N° 27.132, a los diagramas de servicios presentados por SOF que como Anexo B formará parte del Convenio.

Asimismo, se han revisado más de 1000 proyectos de notas para la firma del Presidente del Directorio propiciadas por las restantes áreas de la Sociedad.

Finalmente, podemos destacar que desde la Gerencia se efectúan constantes informes diarios de novedades jurídicas publicadas en el Boletín Oficial a cada una de las áreas con incumbencia en el asunto involucrado.

## ASUNTOS LABORALES & CONTENCIOSOS

### OBJETIVO Y FUNCIONES

El objetivo principal de la Subgerencia de Asuntos Laborales & Contenciosos es representar a la Sociedad en todos los asuntos litigiosos, cualquiera sea el fuero o materia, y asesorar en temas civiles, comerciales, contencioso administrativos y laborales.

De este modo, la Subgerencia presta colaboración a todas las áreas de ADIF en todo tipo de asuntos vinculados al desarrollo de proyectos de infraestructura ferroviaria, la explotación de activos ferroviarios, servicios generales y asuntos relacionados.

Para el cumplimiento de dichos objetivos, la Subgerencia ejerce, entre otras, las siguientes funciones:

- Asesorar a las Gerencias en los asuntos que presenten cuestiones controvertidas.
- Representar a ADIF en juicios, conforme art. 8 del Decreto 1265/87.
- Asistir a los Delegados y Asistentes de la Procuración del Tesoro de la Nación que colaboran con ADIF en las jurisdicciones provinciales, a los cuales se les remite el proyecto y contestación de demanda, pliegos de posiciones, alegatos,

recursos de apelación, memoriales, agravios, recursos extraordinarios, etc.

- Mantener el registro y actualizar de modo permanente el Sistema Único Informático para la Gestión Judicial (SIGEJ), conforme surge del Art. 1 y 2 del Anexo III, Reglamentario del Capítulo IV de la Ley N° 25.344, aprobada por el Decreto N° 1116/00.
- Representar al Estado Nacional en aquellos asuntos solicitados por el Ministerio de Transporte de la Nación y la Agencia de Administración de Bienes del Estado en asuntos vinculados a Deudas del Patrimonio Ferroviario y su defensa en temas civiles.
- Brindar la información requerida por la Unidad de Auditoría Interna de ADIF
- Brindar información a fin de dar respuesta a auditorías de SIGEN.
- Brindar información a los auditores externos de los estados contables en materia de juicios y litigiosidad.

### ESTRUCTURA

Ahora bien, teniendo en cuenta las misiones de la Subgerencia y las funciones asignadas para el cumplimiento de sus objetivos, se han organizado diferentes equipos de trabajo que interactúan con las otras subgerencias de GALEYT



y con las demás áreas de la Sociedad. A estos fines, la Subgerencia se encuentra conformada por 6 abogados.

**Alberto C. Van Autenboer:** Subgerente  
**Pedro A. Leitner:** Abogado  
**Inés Abait:** Abogada  
**Martín Guterman:** Abogado  
**Marian Flores Fernández:** Abogada  
**Sebastián Décima:** Abogado

Por otra parte, a los fines de cumplir sus funciones la Gerencia cuenta con el soporte de los siguientes abogados corresponsales en las diferentes jurisdicciones del País: Dres. Mónica Cabeza, María Eugenia Devaux, Mariana Faisal, Susana María Lhemann, Esteban Nicolas Montini, Alejandro Porta, Alejandro Orlando, en materia penal asiste el Estudio Jurídico del Dr. Alejandro Perez Chada y en materias específicas de índole civil y comercial asiste el Dr. Juan Martín Odriozola.

Asimismo, en las siguientes jurisdicciones de las Provincias se obtiene la colaboración de los Delegados y Asistentes de PTN: San Nicolas de los Arroyos (Dr. Román Alfredo Andrín); Pcia. de Salta (Silvia Mónica Arrostito); Pcia. Santiago del Estero (Dr. Rene G. Auteberke); Comodoro Rivadavia (Dr. German A. Gallina); Mar del Plata (Dra. Viviana R. Lucas); Pcia. de Entre Ríos, Concepción del Uruguay (Dr. Mariano N. Lacava); Paraná (Dr. Gonzalo Salomón y Fabián Alfredo Salomón); Pcia. de San Juan (Dr. Carlos Ianello); Pcia. de Córdoba (Dra. María S. Cuesta Baza y Dr. Antonio García Márquez y Facundo L. Martínez), Pcia. de Catamarca (Dr. Macelo D. López Acuña); Pcia. de Corrientes (Dra. Adriana I. Sánchez).

#### CARTERA JUDICIAL

Los juicios que integran la cartera judicial tienen su origen principalmente en los procesos transferidos por el entonces ONABE en cumplimiento de las Actas de Transferencia de fecha 18 de febrero y 21 de septiembre de 2009, y por el Acta Acuerdo de fecha 1 de abril de 2011. A ellos se agregan aquellos iniciados como actor o demandado con posterioridad a la creación de esta Sociedad.

Al 30 de septiembre de 2019 la cartera judicial activa de ADIF asciende a 904 procesos.

425 procesos corresponden a ADIF como parte demandada y comprenden juicios de ejecución fiscal por cobro de tasas municipales sobre inmuebles de origen ferroviario, escrituración, usucapión, daños y perjuicios y procesos laborales. 479 procesos corresponden a ADIF como parte actora y se integra con juicios por cobro y juicios de conocimiento.

Estos procesos tramitan en juzgados de jurisdicción Federal, Nacional, en las provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en CSJN.

Se adjunta como Anexo II el listado de juicios actualizado al 30 de septiembre de 2019.

#### ASUNTOS DESTACADOS

En términos de logros puntuales podemos citar como ejemplo:

- En fecha 20 de marzo de 2017 ADIF- AABE celebraron el Convenio Marco de Cooperación para una adecuada y eficaz gestión de los bienes inmuebles de origen ferroviario en jurisdicción de ADIF, esta cesión se materializó mediante "Acta de Transferencia de los procesos judiciales" que se detallan en el ANEXO que forma parte del IF-2017-34053644-APN-ADIFSE#MTR, y por la cual se transfirió a AABE la administración de ciertos procesos judiciales.

- Lanzamiento de predios ferroviarios, por ejemplo "ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIAS SE C/ INTRUSOS Y/O OCUPANTES AV TRIUNVIRATO 4766 S/ LANZAMIENTO LEY 17.091", cuyo recupero contribuyó a la realización de Viaductos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Sentencias favorables a ADIF en los siguientes litigios vinculados a Responsabilidad Civil:

NABTE JORGE C/ ADMINISTRACION FERROCARRILES ARGENTINOS. S/ ESCRITURACIÓN INMUEBLE RABAZZI EDELMIRA CELINA C/ FERROCARRILES ARGENTINOS. S/ ESCRITURACIÓN INMUEBLE FREGONA, RICARDO ARMANDO C/ FERROCARRILES ARGENTINOS S/ ESCRITURACIÓN RODELLI, RICARDO A. C/ FERROCARRILES ARGENTINOS S/ ESCRITURACIÓN

- Sentencias favorables a ADIF en los siguientes litigios vinculados a obras: VIAL AGRO SA-TIISA INFRAESTRUCTURA E INVESTIGACIONES SA UTE C/ EN-ADIF SE S/ MEDIDA CAUTELAR (AUTONOMA)

- Acuerdo en procesos judiciales en trámite: ADIF SE C/ SOLANA SRL DURMIENTES DE HORMIGON ARGENTINOS SA - UTE S/DAÑOS Y PERJUICIOS.

- Sentencia favorable a ADIF en litigios vinculados al patrimonio ferroviario FIDEICOMISO DEL ALTO c/ ESTADO NACIONAL S/PRESCRIPCIÓN

- Fallos de la CSJN en temas de usucapión, creando precedentes jurisprudenciales favorables a los bienes que integran el patrimonio ferroviario: CARRANZA AMANDA MARTA C/ FERROCARRILES ARGENTINOS - ESTADO NACIONAL - ADIF S.E. S/ ACCIONES REALES REIVINDICATORIA - CONFESORIA - POSESORIA

WOLYNCHUK, ELENA MARIA C/ESTADO NACIONAL S/CIVIL Y COMERCIAL - VARIOS (USUCAPION)

- Procesos de cobro de sumas de dinero en los cuales se obtuvo pago: EXPTE. N° 35173/2012ADIF SE C/PANCOTTO EDUARDO Y OTRO S/PROCESO DE EJECUCION EXPTE. N° 71149/2016 - ADIF SE C/PANCOTTO EDUARDO Y OTRO S/PROCESO DE EJECUCION EXPTE 2666/2017 - ADIF SE C/PANCOTTO EDUARDO Y OTRO S/PROCESO DE EJECUCION - ADIF SE C/ EMPRESA RUBEN Y ANIBAL MOLLO Y OTROS S/PROCESO DE EJECUCION (8992/2004); ADIF SE C/ RUBEN Y ANIBAL MOLLO S/PROCESO DE EJECUCION" (42141/2004); ADIF SE-CONTRATO 391 C/ ROMANO JOSE VICENTE Y OTRO S/PROCESO DE EJECUCION (599/2000).

- Mínima conflictividad laboral en un período de reestructuración de la nómina.

## ETICA, TRANSPARENCIA & RIESGOS

estrategias, objetivos y políticas de la Sociedad en la materia, a fin de fortalecer la confianza de los ciudadanos y otras partes interesadas.

En 2016 se comenzó a planificar la implementación del Programa de Integridad teniendo como objetivo alinear el mismo con la normativa que alcanza a la organización y a guías de buenas prácticas elaboradas por reconocidos organismos internacionales para Empresas de Propiedad Estatal. Al mismo tiempo que se comenzó a diseñar y seleccionar la información que pudiera ser de utilidad a la ciudadanía y terceras partes para publicarla en el portal web de la Sociedad como una medida adicional de fortalecimiento y transparencia institucional. Es así que ADIF ha alineado su Programa de Integridad y sus políticas de Transparencia a:

- Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal a las Personas Jurídicas<sup>1</sup>
- Ley N° 27.275 de Derecho al Acceso a la Información Pública<sup>2</sup>
- Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Propiedad Mayoritaria Estatal de Argentina<sup>3</sup>
- Directrices de la Organización para el Desarrollo Económico (OCDE) sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas,
- Convención contra la Corrupción de Naciones Unidas
- 10° principio de Pacto Global de Naciones Unidas
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 de Naciones Unidas
- Guía de Reporte del 10° principio contra la corrupción
- Guía para una Evaluación de Riesgos Antico-

<sup>1</sup> Sancionada el 08/11/2017, publicada en Boletín Oficial el 01/12/2017 y en vigencia desde 01/03/2018.

<sup>2</sup> Sancionada el 14/09/2016, publicada en Boletín Oficial el 29/09/2016, reglamentada mediante Decreto Nacional 206/2017 el 27/03/2017 (IF-2017-04217975-APN-MI) y en vigencia desde 29/09/2017.

<sup>3</sup> Decisión Administrativa 85/2018, emitida el 09/02/2018 mediante EX-2018-03021753-APN-JGM y Anexo IF-2018-06684086-APN-MI.

rrupción de Pacto Global de Naciones Unidas.

Tanto el reordenamiento de la estructura organizacional de la Sociedad como la incorporación de políticas de integridad, transparencia y gestión de riesgos junto a la incorporación de

comités especiales y específicos para la toma de decisiones compuestos por personas idóneas sumado a la apertura de datos y una adecuada rendición de cuentas fueron principales impulsores del cambio cultural y el elevamiento de los estándares de la gobernanza de ADIF.

## PROGRAMA DE INTEGRIDAD

Para impulsar el comportamiento ético, íntegro y transparente de colaboradores y terceras partes vinculadas a la Sociedad y generar el desarrollo de una cultura ética se ha implementado en ADIF un Programa de Integridad que promueva el ejercicio pleno de los valores organizacionales, fortaleciendo a la organización en el cumplimiento de su misión y visión.

### OBJETIVOS

El Programa de Integridad de ADIF tiene como principales objetivos:

- 1 Prevenir, detectar y corregir los incumplimientos a las leyes y los procedimientos y las políticas de la compañía.
- 2 Garantizar el establecimiento de procedimientos y políticas relacionadas con el cumplimiento para las operaciones de la organización.
- 3 Garantizar el desarrollo de programas de capacitación y entrenamientos diseñados para educar a los colaboradores respecto de políti-

cas, procedimientos y estándares vigentes.

**4** Implementar un mecanismo para evaluar la efectividad de los elementos esenciales del Programa de Integridad.

**5** Implementar un mecanismo interno para informar actividades sospechosas o inapropiadas a fin de posibilitar la investigación y resolución oportunas.

**6** Asegurar que se tomen las medidas correctivas adecuadas para evitar la recurrencia de conductas inapropiadas.

### EJES & PILARES

El Programa de Integridad de ADIF se encuentra basado en tres ejes principales: prevenir, detectar y responder contando con cuatro pilares fundamentales para su adecuado mantenimiento que son: (i) el compromiso de la Alta Dirección, (ii) el funcionamiento de un Comité de Integridad, (iii) la designación de un Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos y (iv) un plan de capacitación y comunicación.



Los componentes del Programa de Integridad se revisan de manera continua a fin de adaptarlos a las necesidades cambiantes del entorno regulatorio y de acuerdo con las operaciones de ADIF.

### ELEMENTOS

El Programa de Integridad de ADIF se encuentra compuesto por los siguientes elementos:

#### COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Un Programa de Integridad se construye sobre una sólida base de ética, que sea plena y abiertamente respaldada por la alta dirección. En ADIF existe un compromiso claro, visible y activo con el cumplimiento.

#### RESPONSABLE INTERNO

Las normas de cumplimiento exigen la asignación por parte de la Alta Dirección de un Responsable a cargo del Programa de Integridad con la autoridad y los recursos suficientes para administrar el programa en el día a día.

ADIF ha designado al Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos, desde enero de 2017, quien debe supervisar la administración e implementación del Programa de Integridad y es quien informará, al menos trimestralmente, las operaciones del programa, entre otros, al Comité de Integridad. Tiene la autoridad para dirigir e implementar cambios relacionados con el cumplimiento en la compañía según sea necesario y para ejercer un criterio independiente en la evaluación de asuntos relacionados con el cumplimiento.

Sus ejes de trabajo principales son:



**COMITÉ DE INTEGRIDAD**

El Comité de Integridad se encuentra en funcionamiento desde el 14 de marzo de 2017 con el objetivo principal de impulsar la cultura ética dentro de la organización y propiciar la actualización de políticas, lineamientos, normativa, buenas prácticas de transparencia, integridad y conducta y procedimientos vinculados al cumplimiento de lo establecido en el Código de Conducta de ADIF. Las reuniones del comité tienen una frecuencia trimestral a los fines de evaluar el Programa de Integridad, y en caso de ser requeridas, se celebran reuniones adicionales.



El Comité de Integridad está integrado por:

- Gerente Ejecutivo / Presidente
- Gerente de Asuntos Legales, Ética y Transparencia
- Gerente de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
- Gerente de Auditoría Interna
- Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos / Oficial de Cumplimiento

**CÓDIGO DE CONDUCTA Y LINEAMIENTOS DE CUMPLIMIENTO**

El Código de Conducta, aprobado por el Directorio de ADIF en diciembre de 2019, incluye los principios básicos, valores y lineamientos de cumplimiento y comportamiento en el plano de las decisiones, comunicaciones y acciones de todos los colaboradores de la Sociedad.

El Código de Conducta es una herramienta para difundir los valores de la Sociedad y para utilizarse como guía sobre el comportamiento a seguir en casos determinados y para comunicar las implicancias que puede conllevar infringirlo.

Por ello, contar con este elemento central permite:

- Tener una referencia formal e institucional para la conducta personal y profesional
- Viabilizar el comportamiento ético basado en los valores organizacionales
- Reducir las subjetividades de las interpretaciones personales sobre los principios morales y éticos.

Como parte del compromiso con los máximos estándares éticos de conducta, ADIF ha implementado requisitos y estándares consistentes con esa obligación y específicos de las operaciones de la organización y el cambiante entorno regulatorio.

El principio básico del Código de Conducta establece que los colaboradores deberán anteponer siempre el interés de la organización por sobre el interés particular cuando ejerzan actuaciones en nombre o representación de ADIF. Los principios y lineamientos de conducta que se han establecido son los siguientes:



El Código de Conducta, no solo es de cumplimiento obligatorio por parte de los colaboradores de ADIF, es extensivo a toda persona -física o jurídica- que participe en procesos de selección, presente ofertas y/o resulte ser contratista y/o proveedor de ADIF. En 2018, el alcance de cumplimiento del Código de Conducta fue ampliado a más grupos de interés o terceras partes que se encuentran vinculadas a la Sociedad como asesores, consultores, permisionarios y/o locatarios.

Con el propósito de generar una mejor comunicación y tratamiento a la adhesión de los principios y lineamientos de ADIF por parte de sus Terceras Partes se implementó un Código de Conducta para Terceras Partes, complementario al Código de Conducta de la Sociedad, con el fin establecer claramente las obligaciones que debe respetar las Terceras Partes vinculadas a la organización y sus respectivas cadenas de suministro.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

El Código de Conducta reúne una cantidad de políticas y procedimientos diseñados para asegurar que las interacciones con terceras partes relacionadas sean adecuadas, éticas y consistentes con las leyes y los estándares vigentes. Al mismo tiempo, prohíbe expresamente las represalias o los castigos contra cualquier empleado por realizar un informe de buena fe, por conducta impropia o comportamiento sospechoso, ya sea, de manera personal o utilizando cualquiera de los canales de reporte de irregularidades dispuestos por ADIF.

Adicionalmente, se han ido desarrollando e implementando nuevas políticas vinculadas al desarrollo de la cultura de la integridad y transparencia corporativa dentro de la organización:

**- Política de Obsequios y Viajes Financiados por Terceros**

Esta política, aprobada por el Directorio en diciembre de 2017, establece que ningún director o empleado de ADIF, cualquiera fuere su nivel jerárquico, podrá recibir favores, regalos, obsequios, atenciones, donaciones, beneficios o gratificaciones, sean de bienes o servicios, incluyendo la cesión gratuita u onerosa del uso de los mismos, con motivo o en ocasión del desempeño de sus funciones.

Se entiende por obsequios, favores, regalos, atenciones, donaciones, beneficios o gratificaciones aquellos recibidos con motivo o en ocasión del desempeño de las funciones y cuando los mismos no se hubieran ofrecido si el destinatario no desempeñara el cargo y/o tarea que ejerce en ADIF.

**POLÍTICA DE OBSEQUIOS Y VIAJES FINANCIADOS POR TERCEROS**

Esta política, aprobada por el Directorio en diciembre de 2017, establece que ningún director o empleado de ADIF, cualquiera fuere su nivel jerárquico, podrá recibir favores, regalos, obsequios, atenciones, donaciones, beneficios o gratificaciones, sean de bienes o servicios, incluyendo la cesión gratuita u onerosa del uso de los mismos, con motivo o en ocasión del desempeño de sus funciones.

Se entiende por obsequios, favores, regalos, atenciones, donaciones, beneficios o gratificaciones aquellos recibidos con motivo o en ocasión del desempeño de las funciones y cuando los mismos no se hubieran ofrecido si el destinatario no desempeñara el cargo y/o tarea que ejerce en ADIF.

Estimado colaborador,

Te recordamos los lineamientos sobre la política de **obsequios y viajes** establecidos en nuestro Código de Conducta.

**Los empleados de Trenes Argentinos Infraestructura:**

No podemos recibir **obsequios** o el pago de **viajes** de las personas humanas o jurídicas que tengan alguno de estos **vínculos**:

- Que sean contratistas o proveedores de obras, bienes o servicios de la empresa.
- Que lleven a cabo actividades reguladas o fiscalizadas por la empresa.
- Que gestionen o exploren concesiones, permisos, autorizaciones, privilegios o franquicias otorgados por la empresa.
- Que procuren una decisión o acción de la empresa.
- Que tengan intereses que pudieran verse significativamente afectados por una decisión, acción, retardo y/u omisión de la empresa.

**Obsequios**

No podemos recibir obsequios o donaciones con motivo o en ocasión del desempeño de sus funciones

bienes, servicios, gratificaciones, descuentos, viajes

Quien incurra esta política podrá incurrir en una falta de ética pudiendo ser sancionado. **Castigamos a lograr conductas éticas, transparentes y abiertas a la ciudadanía.**

Encuentra más información sobre la política de obsequios y viajes financiados por terceros en nuestra intranet.

Por cualquier consulta contacta con María Soledad Urri, Responsable de Ética y Transparencia, msurri@adifse.com.ar

PROGRAMA DE INTEGRIDAD | TRENES ARGENTINOS INFRAESTRUCTURA

Comunicación sobre la Política de Obsequios y Viajes Financiados por Terceros enviada a colaboradores de ADIF.

Los obsequios, en ningún caso, podrán provenir de una persona humana o jurídica que:

- Sea contratista o proveedor de obras, bienes o servicios de ADIF;
- Lleve a cabo actividades reguladas o fiscalizadas por ADIF;
- Gestione o explote concesiones, permisos, autorizaciones, privilegios o franquicias otorgados por ADIF;
- Procure una decisión o acción de ADIF;
- Tenga intereses que pudieran verse significativamente afectados por una decisión, acción, retardo y/u omisión de ADIF.

Tanto los directores como el titular de la Unidad de Auditoría Interna (UAI), al encontrarse alcanzados por el Régimen de Obsequios a Funcionarios Públicos<sup>4</sup>, deberán dejar asentado en el Registro de Obsequios a Funcionarios Públicos y/o en el Registro de Viajes Financiados por Terceros a Funcionarios Públicos -según corresponda- los obsequios recibidos y/o los viajes financiados por Terceros acorde a como se instruye en la RESOL-2017-18-APN-OA#MJ en el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE).

Estimado,

Desde Trenes Argentinos Infraestructura, trabajamos continuamente para promover que sus grupos de interés conozcan y compartan el **Código de Conducta** de la organización.

Es por eso que, dentro del marco festivo de fin de año, le recordamos y compartimos algunos de los principios básicos relacionados con la recepción de obsequios, atenciones, invitaciones y beneficios.

Los lineamientos del Código establecen que: "no debemos solicitar, aceptar ni recibir regalos, atenciones o donaciones de proveedores, contratistas, o posibles oferentes. Tampoco de cualquier otra persona que pretenda influir en nuestro comportamiento como integrantes de Trenes Argentinos Infraestructura". De esta forma, buscamos desarrollar relaciones basadas en la transparencia y la buena fe, siempre conforme a la normativa vigente.

Agradecemos su consideración hacia lo antes mencionado a fin de evitar conflictos de intereses y continuar trabajando en la construcción de buenas relaciones. En este sentido, lo invitamos a revisar el **Código de Conducta** que se encuentra en la página web de TAI.

Por cualquier consulta, contactarse con María Soledad Urri, Responsable de Ética y Transparencia, msurri@adifse.com.ar

Aprovechamos la ocasión para saludarlo y desearle un excelente fin de año.

PROGRAMA DE INTEGRIDAD | TRENES ARGENTINOS INFRAESTRUCTURA

Comunicación sobre la Política de Obsequios enviada a proveedores, contratistas y permisionarios de ADIF.

**POLÍTICA DE CONFLICTO DE INTERESES**

Esta Política tiene como propósito esclarecer, ratificar y vincular a todos los integrantes de la Sociedad, es decir, tanto miembros del Directorio y colaboradores de ADIF, así como proveedores, permisionarios, contratistas, subcontratistas y terceras partes relacionadas sobre eventuales conflictos de intereses que son considerados opuestos a los valores sustentados por la organización.

Todos los integrantes de ADIF deben obrar de acuerdo a las leyes vigentes reguladoras de las operaciones de la organización y conducir sus actividades de acuerdo a las pautas contenidas en esta política.

Una Empresa de Propiedad Estatal sólo puede merecer la confianza y el respeto de los ciudadanos si conduce sus asuntos con integridad y honestidad. Por ello, los intereses personales de Directores y/o colaboradores nunca deben influir en su juicio ni en las decisiones que tomen en nombre de la misma. ADIF respeta absolutamente la vida privada de los Directores y co-

laboradores, y espera de todos ellos que eviten situaciones que puedan dar lugar a un conflicto entre sus intereses personales y los de la Sociedad. Esta política, adicionalmente, establece reglas sobre la manera de evitar o resolver tales conflictos.

ADIF está comprometida en todas sus actividades a desempeñarse con los más altos niveles éticos, para ello, se establece que un conflicto de interés puede conceptuarse de la siguiente forma: Toda situación en que una persona comprendida en la presente Política tenga un interés personal o económico, directo o indirecto, en una decisión que incluya de cualquier manera a ADIF y/o también cuando dicho interés pueda afectar la objetividad de su decisión.

También debe tenerse presente que la apariencia de un conflicto de interés puede ser tan perjudicial para la reputación de la organización y/o de la persona comprendida en esta política como la existencia real de un conflicto. Por lo tanto, se deberá efectuar -por lo menos- analizar objetivamente el proceder de manera que cualquier individuo de la Sociedad, ente jurídico, organismo oficial, permisionario, proveedor, contratista, representante, contratado y/o cualquier tercera parte relacionada pueda observar:

- Que se han considerado, fundamentalmente, las necesidades de terceras partes al tomar decisiones de negocios;
- Que no se han utilizado recursos de la Sociedad para mantener o beneficiar actividades personales de la persona comprendida en la presente política;
- Que no se hacen negocios fundados en una relación de amistad o vínculo familiar;
- Que no se han revelado aspectos confidenciales de la Sociedad y/o del Estado Nacional Argentino y/o de otras entidades u organismos del Sector Público Nacional.

Se ha establecido que toda persona que trate con proveedores, contratistas, permisionarios, organismos gubernamentales, consultores y otras personas que tengan relación de negocios con la Sociedad deberá actuar de acuerdo a los mejores intereses para la misma, sin favoritismos o preferencias.

Cuando surge cualquier conflicto de intereses o en situaciones de duda de existencia del mismo, la persona deberá comunicarlo por escrito mediante el "Formulario Declaración Jurada de Conflicto de Intereses" al Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos. También deberá denunciar ante el Comité de Integridad y/o a la Línea Transparente cualquier insinuación de ofrecimiento o propuesta que persiga alguna ventaja indebida.

Cuando se tratara de un colaborador que interviniese y/o realizará compras, contrataciones y/o influyese, de alguna manera, en las compras o contrataciones que efectúa la Sociedad deberá:

- Ajustarse estrictamente a los procedimientos establecidos por la ADIF.
- Todas las relaciones comerciales conducirlas de modo de producir igualdad de oportunidades, amplia concurrencia y competencia entre ADIF y los proveedores y/o contratistas.
- Comunicar inmediatamente toda infracción a los procedimientos o conducta irregular, que sea de su conocimiento, de forma escrita al Comité de Integridad y apartarse de situaciones que puedan influir o puedan parecer que influye indebidamente entre la relación de la Sociedad y sus proveedores y/o contratistas.
- Abstenerse de realizar compras personales a proveedores de la Sociedad a precios inferiores a los ofrecidos al público en general.

**CONFLICTO DE INTERESES**

**¿QUÉ ES UN CONFLICTO DE INTERÉS?**

- Es un tipo de tema-ética.
- Sucede cuando los intereses personales o particulares de un empleado o funcionario pueden contraponerse a los intereses de Trenes Argentinos Infraestructura, es decir, que existen incentivos para actuar de forma no íntegra.
- Es una situación objetiva, que configura un riesgo de afectación de la imparcialidad en la actuación del funcionario o empleado de Trenes Argentinos Infraestructura.

Cuando se actúa bajo un conflicto de interés se pone en riesgo la integridad de las decisiones y el predominio del interés público. Un conflicto de interés puede dañar tu imagen y la de Trenes Argentinos Infraestructura.

**TIPOS DE CONFLICTO DE INTERÉS**

**POTENCIAL**  
Posibilidad de incurrir en Conflicto de Interés. Se produce cuando el funcionario de Trenes Argentinos Infraestructura tiene o puede tener intereses comerciales que pudieran ser afectados por su actividad profesional.

**REAL**  
Conflicto de Interés preexistente. Situación que continúa del momento de ingreso del empleado a Funcionario de Trenes Argentinos Infraestructura con intereses comerciales que pudieran influir indebidamente en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

**PERCIBIDO**  
Posible Conflicto de Interés aún cuando no se esté directamente involucrado. Entre la Sociedad y los proveedores de Trenes Argentinos Infraestructura pueden surgir relaciones que, desde el punto de vista de los terceros involucrados, pueden generar sospechas que dañen la imagen de la Sociedad y sus proveedores.

Contacto para consultas: María Soledad Urri - msurri@adifse.com.ar  
Conoce nuestra Política de Conflicto de Intereses haciendo clic aquí.

PROGRAMA DE INTEGRIDAD | TRENES ARGENTINOS INFRAESTRUCTURA



Bajo ninguna circunstancia una persona comprendida en esta política podrá pedir o aceptar un descuento de un proveedor de la Sociedad sobre productos o servicios para su uso personal, excepto que la Sociedad haya convenido que se ofrezcan descuentos o beneficios a la totalidad del personal de la misma.

Al mismo tiempo esta política hace mención a los lineamientos referidos a obsequios, atenciones, viajes y/o entretenimiento como lo establece la Política de Obsequios y Viajes Financiados por Terceros, a cómo darle tratamiento a los negocios e inversiones personales de los colaboradores y Directores, las relaciones con entidades externas, el cumplimiento de leyes extranjeras, así como, sobre la integración de Directorios de otras compañías, organismos e instituciones.

## 6 POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Esta política, aprobada por el Directorio en el mes de agosto del 2019, tiene el propósito de definir, establecer y formalizar las pautas para llevar adelante la administración de riesgos de forma adecuada y eficiente, otorgando un enfoque y lenguaje común para poder aplicar medidas necesarias que permitan crear una base confiable para la toma de decisiones, asignar y utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento de los riesgos y asegurar de esta forma el logro de los objetivos organizacionales y de los procesos. La política alcanza a la totalidad del personal de la organización y se extiende a todas sus operaciones, incluidas aquellas realizadas por cualquier tercero que actúe en nombre y representación o por mandato de la misma.

La gestión de riesgos es una responsabilidad que atraviesa a toda la organización. Todos quienes la conforman deben cumplir un rol gestionando riesgos, ya sea, identificándolos, evaluándolos, detectando deficiencias o inexistencia en los controles y/o tomando decisiones frente a los mismos. Es por eso que el compromiso de quienes integran ADIF es el pilar fundamental para que la gestión de riesgos sea exitosa, realizándola de forma interdisciplinaria y en equipo.

La administración de riesgos es coordinada desde la Subgerencia de Ética, Transparencia y Riesgos reportando a la Gerencia Ejecutiva los resultados relevados de los procesos y proyectos de la organización. Tanto el Directorio como las Gerencias son los dueños de los procesos, por ende, los dueños de los riesgos, quienes los identifican, evalúan, gestionan y toman decisiones sobre los mismos, y son los responsables de los riesgos.

El Responsable de la administración de la gestión de riesgos, quien se desempeña dentro de la Subgerencia de Ética, Transparencia & Riesgos tiene las siguientes responsabilidades:

- Desarrollar el Procedimiento de gestión de riesgos en base a la Política de Administración de Riesgos de ADIF.
- Desarrollar las bases metodológicas que hacen

<sup>6</sup> Aprobado por Directorio y comunicado mediante ME-2019-78455177-APN-GAL#ADIFSE

a la Administración de la Gestión de Riesgos, que tiene como fin el armado de un Mapa de Riesgos que optimice la toma de decisiones y genere un proceso de mejora continua.

- Impulsar la cultura de la gestión de los riesgos.
- Liderar los procesos de identificación, evaluación, respuestas frente a los riesgos y monitoreo del Mapa de Riesgos de ADIF.
- Colaborar con toda la metodología necesaria para que la gestión de riesgos corporativos y de proyectos sea eficiente.
- Administrar la herramienta de gestión de riesgos y sus mapas de riesgos resultantes.
- Colaborar en los proyectos para generar matrices de riesgos de los mismos.

Junto con la aprobación de la Política de Administración de la Gestión de Riesgos se ha creado el Comité de Riesgos cuyo objetivo principal consiste en fomentar y monitorear continuamente la cultura, política y metodología de riesgos de la Sociedad. En este comité se presentan las matrices y mapeos de riesgos de los procesos de la Sociedad que hayan sido completados por las diferentes áreas de la organización. Posteriormente, se procede a establecer cuál es el apetito al riesgo, o nivel de riesgo máximo aceptable, que la alta gerencia considere deba tomar ADIF frente a los diferentes riesgos identificados. Del mismo modo, se seleccionan las acciones a seguir frente a determinados riesgos y se instruye a ejecutar acciones mitigantes frente a los mismos en base a la estrategia y objetivos. Este comité se reúne con una frecuencia trimestral, con sesiones adicionales si la agenda lo requiere.

## CANAL DE REPORTE DE IRREGULARIDADES | LÍNEA TRANSPARENTE

Los colaboradores cuentan con el canal de reporte de Irregularidades, llamado Línea Transparente, que la Sociedad ha dispuesto mediante un número telefónico gratuito o un formulario web disponible las 24hs del día, los 7 días de la semana, que permite informar posibles irregularidades de manera ágil, confidencial y anónima. Los colaboradores de ADIF también pueden enviar un correo electrónico, dejar un mensaje de voz o enviar un fax para reportar este tipo de conductas.

El canal es administrado por un proveedor externo desde su implementación en febrero de 2017,



quien es independiente y cuyos empleados son idóneos en la recepción y manejo de estos reportes.

¿QUÉ SE PUEDE REPORTAR?

Cualquier hecho irregular o acto de corrupción efectuado por parte de miembros de ADIF o de sus terceras partes, que implique un perjuicio para los intereses de la Sociedad o un beneficio indebido para un particular -integrante de la Sociedad o externo a ésta-

¿QUIÉNES PUEDEN O DEBEN REPORTAR?

Todos los empleados de ADIF, sin perjuicio del nivel de jerárquico ni la modalidad contractual que detenten, deben reportar hechos ilícitos, actos de corrupción o irregularidades administrativas de los que tomen conocimiento en el ámbito de trabajo.

Para cumplir con dicha carga se ha puesto a disposición del personal canales seguros de reporte mediante los cuales pueden efectuar la denuncia en forma anónima, identificada o solicitando la protección de su identidad. Asimismo, se garantiza la reserva de la información brindada.



También, las personas externas a ADIF, que de alguna forma se vinculen a ésta, pueden denunciar actos de corrupción e irregularidades de los que tengan conocimiento o sean víctimas como pueden ser contratistas, proveedores, oferentes, permisionarios, locatarios o prestadores de servicios, entre otros.

**¿SE NECESITA CUMPLIR ALGÚN REQUISITO O FORMALIDAD PARA REPORTAR?**

No se requiere cumplir ninguna formalidad, ni requisito previo para realizar cualquier reporte. Basta con efectuarlo por alguno de los canales que han sido habilitados al efecto.

Los reportes pueden efectuarse en forma:

- Anónima
- Identificada
- Solicitando el resguardo de la identidad
- Oral
- Escrita por carta enviada a correo postal, por correo electrónico desde un mail creado al efecto con nombre de fantasía
- Presencial, personalmente o a través de un tercero

La única limitación o práctica reprochable relativa a los reportes es su utilización como medios para difamar o descalificar indebidamente a otros empleados de ADIF SE.

**¿Qué datos se deben consignar en el reporte?**

Lo más importante es que se formule el reporte en forma clara, sencilla y precisa, aportando la mayor cantidad de datos sobre el hecho, e indicando posible información y documentos que valdrá la pena obtener para interpretar mejor el reporte y facilitar su análisis e investigación.

Por ejemplo, de contar con la información se debe mencionar: el área y las personas posiblemente involucradas, las fechas, lugares, los terceros ajenos al organismo -proveedores, contratistas, personal de empresas, etc.- que podrían estar vinculados en el hecho, etc.

Las personas que lo deseen pueden identificarse, pero quien entabla contacto con la Línea Transparente a través de un reporte no está obligado a proporcionar sus datos. No existe necesidad de que los reportes remitidos por escrito se encuentren firmados para que puedan ser evaluados por el Comité de Integridad de ADIF SE.

Pero aún en los casos en los que no brinde su nombre, puede resultar de suma utilidad contar con por lo menos una vía de comunicación (un teléfono, una casilla de correo electrónico con un nombre de fantasía, etc.) con quien realice el reporte para que el Comité de Integridad pueda formular repreguntas o pedir precisiones en pos de contar con mayores y mejores elementos de investigación que ayuden a resolver las situaciones reportadas.

**¿PUEDE SUFRIR REPRESALIAS O CASTIGOS QUIEN REALICE UN REPORTE?**

No. Los reportes de irregularidades o hechos de corrupción son apreciados como una conducta positiva por las autoridades de ADIF, que nunca debe ser desalentada. Por ello, es reprochable la conducta de todo aquel que ante el reporte realizado por un compañero o dependiente toma acciones que importen castigos o atenten contra la integridad del informante.

No obstante, ello debe saber que:

- Es posible realizar el reporte sin brindar datos personales. El Comité de Integridad recibe y da trámite a los escritos anónimos, los llamados telefónicos de las personas que eligen no dar a conocer su identidad y los correos electrónicos emitidos desde casillas con nombres de fantasía.
- Quien desea a darse a conocer, puede hacerlo. En tales casos el Comité de Integridad durante la investigación preserva celosamente la confidencialidad de esos datos y de la información brindada.

**¿QUÉ SE DEBE HACER SI, PESE A ELLO, ALGUIEN ES VÍCTIMA DE REPRESALIA?**

Cualquier empleado de ADIF SE que sufra alguna clase de represalia, castigo o reprimenda por denunciar una irregularidad o negarse a tomar parte de su comisión debe reportarlo al Comité de Integridad de ADIF SE, quien arbitrará los medios para hacerlo cesar en forma inmediata.

Es obligación de todos los colaboradores de la Empresa informar cualquier posible incumplimiento o infracción al Código de Conducta y/o casos de corrupción de los que se tenga conocimiento.

El reporte es un aporte valioso para prevenir y detectar prácticas indebidas y la comisión de actos de corrupción.

- Debe ser alentada por los superiores y reconocida positivamente por la Empresa.
- Es un compromiso de la Empresa que los reportantes no sufran represalias.
- La Empresa cuenta con canales adecuados, confidenciales y seguros de reporte.

**REPORTES RECIBIDOS**

Tipificación del reporte	2017	2018	2019
Fraude Económico   Apropiación indebida de fondos, robo de bienes o valores, rendiciones de gastos inapropiadas, obtención de ventajas indebidas por compras innecesarias y/o por certificación de bienes/servicios/obras no recibidos, manipulación de compras y contrataciones, proveedor fantasma.		1	2
Corrupción y colusión con proveedores/permisionarios   Sobornos o retornos, tráfico de influencias, negociaciones incompatibles, concusión, aceptación u otorgamiento de obsequios, viajes, entretenimiento o atenciones indebidos, enriquecimiento ilícito de colaboradores y funcionarios, acuerdos indebidos con proveedores o pago de sobrepagos en contrataciones o entre proveedores/ofertantes.	1		
Descuido o utilización inapropiada de los bienes, servicios y/o información   Apropiación indebida de fondos y/o activos de la Sociedad, robo o sustracción de información interna, descuido o utilización o abuso con fines no autorizados de los recursos/bienes/activos asignados por la Sociedad para el ejercicio de las funciones.	1		2
Manipulación de información   Adulteración, falsificación, destrucción no autorizada, robo, utilización y/o divulgación indebida de información contable, operativa, financiera, legal, laboral, de proveedores o permisionarios, etc.		1	
Conflicto de intereses   Vínculos que pudieran generar conflictos de intereses o posibles o aparentes beneficios indebidos entre empleados y funcionarios con proveedores, contratistas, subcontratistas y/o permisionarios.		1	
Acoso, discriminación, inequidad y malos tratos al personal   Incluye abusos de poder, favoritismo, amenazas, acoso sexual o laboral	2	5	4
Abuso ocupacional   Maniobras indebidas para beneficiarse de horas extras o compensación extra de cualquier naturaleza y de ausentismos o licencias.		1	1
Incumplimientos de Seguridad o Medioambientales   Falta de medidas de seguridad del personal, medioambientales o en las instalaciones/obras.		1	
Aprovechamiento de debilidades de sistemas/control interno   obtención de beneficio personal o ventaja			1
Cualquier otro acto intencional que pueda dañar la reputación y el buen nombre de la Sociedad			
Desestimados   No corresponden al organismo, reclamos de ciudadanos, quejas por servicios ferroviarios.	1		4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

## COMUNICACIÓN & CAPACITACIÓN

El Programa de Integridad cuenta con un Plan Anual de Capacitación en Integridad (PACI) y un Plan Anual de Comunicación en Integridad para fomentar a todos los colaboradores de ADIF sus obligaciones éticas generales y sus obligaciones específicas para cumplir con las políticas y procedimientos de la compañía y con las leyes y regulaciones vigentes. Los nuevos colaboradores reciben capacitación sobre integridad como parte de su inducción. Estos planes se encuentran orientados a cada grupo de interés dentro y fuera de la organización.

Plan Anual de Capacitación en Integridad (PACI) El PACI es la base para el fortalecimiento institucional de ADIF. En él se planifican estratégicamente las capacitaciones para cada una de las personas que componen la Organización sobre los valores institucionales y como ejercer adecuadamente el cumplimiento de sus lineamientos.

El futuro de una Organización está íntimamente relacionado a la integridad de quienes las conducen, toman decisiones y son parte de ellas. Por ello, capacitar a todo el personal y a los Directores de la Organización respecto a los temas de integridad permite:

- Adquirir habilidades y herramientas a los integrantes de la Organización
- Seguridad en las acciones que deban realizar o decisiones que deban tomar
- Desarrollo profesional de cada integrante de la Organización
- Desarrollo de la Organización
- Conocer el compromiso de la Alta Dirección

Por todo ello, en ADIF el desarrollo de un Plan Anual de Capacitaciones en Integridad es esencial para la construcción de la clase de cimientos que se anhela para este tipo de Organización. Su objetivo es lograr capacitaciones exitosas al personal y a la Alta Dirección en materia de integridad mediante el conocimiento de los lineamientos establecidos en el Código de Gobierno Corporativo y Código de Conducta de la Organización y recomendaciones especiales que se realizan puntualmente con el fin de mitigar los riesgos de integridad.

Las capacitaciones de integridad deben ser recibidas por todos los empleados, ya que, sirven como:

- Medio de comunicación formal a toda la Organización
- Reflejo del compromiso de la Alta Dirección y de la Sociedad
- Herramienta para la construcción de la reputación que se desea mediante el capital humano
- Elemento clave del Programa de Integridad
- Herramienta para llevar a la práctica el Código de Conducta y Programa de Integridad
- Requisito obligatorio para demostrar que el Programa de Integridad es adecuado para la Sociedad

Se ha capacitado durante 2018 y 2019 al 75% del personal, en jornadas de 2 horas cada una para el personal y durante 2 jornadas de 6 horas cada una para la Alta Dirección.

Año 2018	Personal Duración: 2hs		Alta Dirección Duración: 6hs	
	Capacitaciones	Personas	Capacitaciones	Personas
Octubre	3	62	-	-
Noviembre	11	254	2	12
Diciembre	3	203	-	-
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>519</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

## CAPACITACIÓN A LA CADENA DE VALOR

Como parte de nuestro compromiso con la lucha contra la corrupción y la defensa de la competencia participamos del Programa "Empresas para Empresas" implementado por las Redes Argentina y Alemana del Pacto Global y Alliance for Integrity, para el cumplimiento del 10° Principio del Pacto, a través de capacitaciones en temas de transparencia y anticorrupción a PyMEs, Cámaras y Empresas de Propiedad Estatal.

Este programa propone que las empresas ayuden a otras, principalmente PyMEs, en el desarrollo e implementación de sistemas de prevención de la corrupción, ofreciendo capacitaciones y herramientas prácticas. Durante 2018 participamos en brindar capacitaciones a las empresas que son miembro de la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO), ya que, muchas de

ellas proveedoras o contratistas de ADIF.

## SUPERVISIÓN, CONTROLES E INVESTIGACIONES

El Programa de Integridad incluye actividades de control en el cumplimiento de las políticas y los procedimientos de la organización. El Responsable de Ética y Transparencia trabaja con expertos internos pertinentes y con la Gerencia Ejecutiva para evaluar los hallazgos y garantizar la implementación de cualquier medida correctiva necesaria como resultado de las revisiones o actividades de supervisión de rutina.

## MEDIDAS CORRECTIVAS Y DISCIPLINARIAS

Si la investigación determina que se produjo una conducta impropia, se deriva a las áreas correspondientes para determinar las medidas disciplinarias o correctivas necesarias. Éstas pueden ser:

- despedir o, de lo contrario, aplicar medidas disciplinarias al(los) colaborador(es) involucrado(s);
- aplicar medidas disciplinarias a los supervisores en función de la incapacidad para supervisar adecuadamente y controlar el comportamiento del(los) colaborador(es);
- revisar las pautas, las políticas y los procedimientos de cualquier función del Programa de Integridad para evitar la repetición de la conducta impropia en el área; o
- incrementar los procedimientos de auditoría y supervisión.

## CULTURA DE LA INTEGRIDAD

Integridad es uno de los siete lineamientos establecidos para las Empresas de Propiedad Estatal respecto a la expectativa del Estado Nacional con relación a cómo espera que sus empresas se organicen y gestionen en materia de gobernanza emitido por Jefatura de Gabinete de Ministros mediante la Decisión Administrativa 85/2018. Dentro de dicho lineamiento se especifica la relevancia que debe tener en una Empresa de Propiedad Estatal el promover la cultura de la integridad dentro de la misma es por ello que, dentro del Programa de Integridad, se ha trabajado en el desarrollo permanente de los siguientes elementos claves:

**Cultura de la Integridad:** Fomentar valores de integridad y manejar los conflictos de intereses

En 2016 definimos su misión, visión y valores esenciales para reforzar una cultura de integridad, continuamos con la elaboración de normas de conducta a ser adoptadas por nuestros colaboradores y terceros en el trabajo diario.

Después, involucramos al sector privado incorporando una nueva normativa sobre declaración de posibles conflictos de intereses por parte de terceros cuando desean participar en los procesos de contratación.

Por otra parte, participamos en iniciativas de la sociedad civil colaborando en diversos estudios realizados sobre Empresas de Propiedad Estatal acerca de la transparencia institucional en cuanto a la rendición de cuentas a la ciudadanía. Ello elevó los estándares de acceso a la información pública generando mayor grado de transparencia activa la que es publicada en su portal web.

## Garantizar canales de reporte de irregularidades seguros y la protección al denunciante

Hemos capacitado a todo el personal respecto a las diferentes alternativas disponibles para realizar reportes sobre irregularidades, así como al Directorio y al Comité de Integridad en como recibir estos reportes, guardar su confidencialidad y derivarlas para su correspondiente investigación según cada caso.

## Asegurar un sistema sólido de control interno y gestión de riesgos

Además de trabajar con los lineamientos establecidos por SIGEN, comenzamos a generar un ambiente propio, sólido y eficaz de control interno y de gestión de riesgos como una nueva herramienta esencial para salvaguardar la integridad de ADIF. Con esto garantizamos un entorno de control con objetivos claros y un nivel razonable de aseguramiento de eficiencia, desempeño y cumplimiento de leyes y buenas prácticas. Los riesgos de integridad tales como el fraude o la corrupción, son especialmente identificados y tratados. Hemos comenzado a implementar los siguientes pasos metodológicos para generar:

- Matriz de Administración de Riesgos Anual: planilla detallada de cada uno de los riesgos,
- Mapa de Riesgos: ilustración gráfica de la matriz de riesgos, y
- Programa de Trabajo de Administración de la Gestión de los Riesgos: plan de acción para la implementación.

## PLAN NACIONAL ANTICORRUPCIÓN

El Plan Nacional Anticorrupción (“PNA”) 2019-2023 ha sido una iniciativa del gobierno nacional, elaborada y coordinada por la Oficina Anti-corrupción del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y la Secretaría de Fortalecimiento Institucional de Jefatura de Gabinete, aprobada por Decreto 258/19, a fin de planificar coordinada y estratégicamente las políticas en materia de integridad y lucha contra la corrupción de la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada, incluyendo las Empresas de Propiedad Estatal, para ser implementadas en el próximo quinquenio.

El PNA consolida los objetivos prioritarios planteados por el Poder Ejecutivo Nacional en 2016 en línea con las Convenciones Internacionales contra la corrupción, el crimen organizado y el lavado de dinero de la ONU, la OEA y la OCDE. A partir de un proceso consultivo donde se han colectado más de doscientas cincuenta iniciativas transversales y sectoriales para consolidar y profundizar el camino de la transparencia, la integridad, el fortalecimiento institucional y la rendición de cuentas, se le ha dado participación a Empresas de Propiedad Estatal, entre las que se encuentra ADIF. Este proceso ha tenido el fin de dar cumplimiento a los siguientes Objetivos Prioritarios: Fortalecimiento institucional, Modernización del Estado e Inserción inteligente al mundo. Dichos Objetivos están vinculados, a su vez, con el seguimiento de los siguientes Lineamientos estratégicos: Transparencia y Gobierno Abierto, Integridad y Prevención e Investigación y Sanción.

Cada iniciativa contempla plazos de ejecución para realizar un seguimiento periódico de avance y cumplimiento. Para ello, se conformará un Consejo Asesor ad-honorem integrado por representantes de organizaciones de la sociedad civil, sector privado y expertos con reconocida trayectoria y prestigio en la materia.

Dentro de las iniciativas sectoriales que integran a las Empresas de Propiedad Estatal se han consignado tres (3) propuestas por ADIF como se detallan:

### Implementación de Estándares de Transparen-

### cia y de Difusión de la Información Pública

Se propone la publicación en formato abierto, acorde a los estándares definidos por la SECRETARÍA DE GOBIERNO DE MODERNIZACIÓN, de los siguientes datos: Obras y Proyectos en Proceso de Contratación; Obras y Proyectos en Proceso de Ejecución; Listado de Proveedores; Audiencias de Gestión de Intereses; Ejecución Presupuestaria; Nómina de Empleados; Honorarios Directores. Los datos se publicarán con tecnología Blockchain.

Organismo responsable: Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado (ADIFSE) del MINISTERIO DE TRANSPORTE.  
Plazo de ejecución 2019 - 2023.

### Política de Integridad

Difundir los principios contenidos en el Código de Conducta de la Sociedad a todos los integrantes de la organización con el fin de prevenir conductas reprochables y para afianzar UNA (1) cultura íntegra de los colaboradores y terceras partes vinculadas a la organización. Se desarrollará e implementará UN (1) Plan Anual de Capacitación en Integridad donde se han establecido los niveles de capacitación del personal de la compañía en el que se incorporen a la dinámica laboral diaria, información sobre principios y lineamientos de integridad y comportamiento ético. Se capacitará a los funcionarios de las primeras líneas gerenciales y mandos medios en temas de acceso a la información con el fin de fomentar compromiso y responsabilidad de las autoridades a la hora de brindar la información. Asimismo, se reforzará la Política de Obsequios y Viajes Financiados por Terceros y la Política de Conflicto de Intereses implementada, con el fin de fomentar la transparencia institucional, prevenir posibles conflictos de intereses actuales y contar con UNA (1) base de datos interna que permita prevenir potenciales conflictos de intereses. Se desarrollará UN (1) Sistema de Administración de Riesgos con el fin de mantener UN (1) registro de los riesgos de corrupción e integridad permanente e implementar planes de acción destinados a mitigarlos.

Organismo responsable: Administración de Infraestructura Ferroviaria Sociedad del Estado (ADIFSE) del MINISTERIO DE TRANSPORTE.  
Plazo de ejecución: 2019 - 2023.

### Controles preventivos en contrataciones

Se incorporarán controles preventivos y mecanismos de mejora continua, y de ese modo evitar posibles direccionamientos en pliegos y conocer la concentración de las contrataciones adjudicadas a los proveedores de la Sociedad. Se prevé contar con UN (1) área específica y diferente a quienes realizan las especificaciones técnicas que, en forma previa a la publicación de los pliegos (de especificaciones técnicas particulares), se encargue de controlar posibles direccionamientos. Asimismo, en relación a los pliegos generales, deberá tender a su estandarización a la luz de ciertos criterios objetivos, que tiendan a una mayor concurrencia en las contrataciones en general. Se pretende, además, obtener UNA (1) base de datos que permita conocer los beneficiarios finales de las contrataciones y conocer los grupos económicos que componen las contrataciones realizadas por la Sociedad.

Organismo responsable: Administración de Infraestructura Ferroviaria Sociedad del Estado (ADIFSE) del MINISTERIO DE TRANSPORTE.  
Plazo de ejecución: 2019 - 2023.

### PARTICIPACIÓN EN EVENTOS

Desde la implementación de su Programa de Integridad, ADIF ha sido un ejemplo a seguir y referente entre las Empresas de Propiedad Estatal, no solo en Argentina sino en otros países.

Motivado por el compromiso de la Alta Dirección sumado a diferentes iniciativas a las cuales se adhirió y la innovación con que la Sociedad ha desarrollado su cultura de la integridad diferentes organismos internacionales, instituciones, universidades, e incluso agentes representantes de la sociedad civil, han convocado a participar a la Sociedad en diferente tipo de eventos, conferencias, convenciones, grupos de trabajo y foros nacionales e internacionales ocupando diferentes roles. A continuación, se detallan dichas participaciones:

#### Encuentro de la Red de Integridad de Empresas de Propiedad Estatal

Lugar: Palacio San Martín, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 02/05/2017  
Participación: Asistente | María Soledad Urri |

Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Semana de la Integridad de Alliance For integrity 2017

Lugar: Santiago de Chile, Chile  
Fecha: 13 y 14/06/2018  
Participación: Oradora | María Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Encuentro de la Red de Integridad de Empresas de Propiedad Estatal

Lugar: ADIF SE, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 21/06/2017  
Participación: Asistente | María Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Encuentro de la Red de Integridad de Empresas de Propiedad Estatal

Lugar: Aerolíneas Argentinas, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 05/09/2017  
Participación: Asistente | María Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos



#### XXII Congreso Latinoamericano de Auditores Internos (CLAI) 2017

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 2 y 3/10/2017  
Participación: Moderadora | María Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Encuentro Nacional de Auditores Internos 2017

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 20 y 21/04/2017  
Participación: Oradora | María Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos





#### Encuentro Regional de las Américas de la Alianza para el Gobierno Abierto 2017

Lugar: CCK, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 21 y 22/11/2017  
Participación: Participante | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Lanzamiento de la Presidencia Argentina del G20

Lugar: CCK, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 30/11/2017  
Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Conferencia de los Estados Parte de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción

Lugar: Viena, Austria  
Fecha: 6 al 10/11/2017  
Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Encuentro de la Red de Integridad de Empresas de Propiedad Estatal

Lugar: Casa Rosada, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 7/12/2017  
Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### ACWG Side Event: Curtailing Corruption and Promoting Integrity in SOEs

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 27 y 28/02/2018  
Participación: Participante | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Primer Conferencia Auditor's Alliance de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)



Lugar: Paris, Francia  
Fecha: 22/03/2018

Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Global Anti-Corruption & Integrity Forum "Planet Integrity" de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Lugar: Paris, Francia  
Fecha: 23 y 24/03/2018  
Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Presentación y discusión de las recomendaciones preliminares del Estudio de Integridad

Lugar: Casa Rosada, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 10/04/2019  
Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Making Global Goals Local Business Argentina de Pacto Global de Naciones Unidas

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 25 y 26/04/2018  
Participación: Oradores | Guillermo Fiad | Presidente + Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Semana de la Integridad de Alliance For integrity 2018

Lugar: San Pablo, Brasil  
Fecha: 2 al 4/05/2018  
Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Foro sobre Transparencia y Buen Gobierno en el Servicio Público y en Empresas Estatales en Argentina



Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 23/05/2018

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Encuentro Nacional de Auditores Internos 2018 Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 11 y 12/06/2018  
Participación: Orador | Roberto de Simone | Gerente de Auditoria Interna + Oradora y Moderadora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### B20 Integrity & Compliance Task Force Meeting

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 20/07/2018  
Participación: Integrante | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Charla Inspiracional para Empresas de Propiedad Estatal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Lugar: GCBA, Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 7/09/2018  
Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### T20 Summit 2018

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 16, 17 y 18/09/2018  
Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Primer Simposio Internacional de Auditoria Gubernamental

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 17 y 18/09/2018  
Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos



#### W20 Summit 2018

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 2 y 3/10/2018  
Participación: Participante | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### B20 Summit 2018

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 4 y 5/10/2018  
Participación: Participante | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Foro de Integridad de la Legislatura de Mendoza

Lugar: Ciudad de Mendoza, Mendoza  
Fecha: 17/10/2018  
Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### International Anti-Corruption Conference (IACC)

Lugar: Copenhague, Dinamarca  
Fecha: 22/10/2018  
Participación: Orador | Guillermo Fiad | Presidente

#### Conferencia Nacional de Directores y Gerentes de Auditoría Interna 2018

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Fecha: 8/11/2018  
Participación: Moderadora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Primer Conferencia Auditor's Alliance de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Lugar: Paris, Francia  
Fecha: 22/03/2019  
Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos



#### Global Anti-Corruption & Integrity Forum "Tech for Trust" de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Lugar: París, Francia

Fecha: 20 al 21/03/2019

Participación: Asistente | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Conferencia Global de Alliance For integrity

Lugar: Ciudad de México, México

Fecha: 04/04/2019

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Semana de la Integridad de Alliance For integrity 2019

Lugar: Ciudad de México, México

Fecha: 02/04/2019 al 04/04/2019

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Empresas y Derechos Humanos y Compliance & Sustentabilidad de CEADS

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 12/04/2019

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Compliance en la Sustentabilidad

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 28/06/2019

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Regional Compliance & Ethics Conference

Lugar: Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 23/08/2019

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Semana de la Integridad | ENEL



Lugar: ENEL, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 10/09/2019

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Primer Encuentro de Compliance Corporativo | YPF Argentina

Lugar: YPF, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 15/10/2019

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

#### Encuentro de la Red de Integridad de Empresas de Propiedad Estatal

Lugar: Banco Nación, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 15/05/2018

Participación: Oradora | Maria Soledad Urri | Responsable de Ética, Transparencia & Riesgos

Por otra parte, la Sociedad tuvo activa participación en diferentes iniciativas vinculadas a la integridad, ética y transparencia de Empresas de Propiedad Estatal (EPEs) organizadas tanto por la sociedad civil, organismos internacionales, así como también, entidades del sector público y del privado entre las que se destacan:

Estudios realizados por CIPPEC. Se colaboró en estudios realizados sobre el desempeño de las EPEs en Argentina vinculados a (i) transparencia institucional y rendición de cuentas a la ciudadanía, (ii) abordaje de los Programas de Integridad en EPEs y (iii) riesgos vinculados a temas de integridad y prevención de la corrupción. De estas colaboraciones surgieron el dictado de talleres y las siguientes publicaciones:

- Riesgos para la integridad en las empresas públicas, CIPPEC
- Transparencia Activa en las Empresas Estatales, CIPPEC

Integrity & Compliance Task Force del B20. Por primera vez una Empresa de Participación Estatal ingresó como miembro del grupo de afinidad empresarial del G20. Durante 2018, este grupo de trabajo tuvo como objetivo generar una contribución concreta e innovadora al esfuerzo global contra la corrupción para ser elevado ante el G20. El objetivo fue cumplido con la elaboración de un documento conteniendo un "Compromiso de Integridad y Estándares Éticos" (CIES) que fue elevado y aprobado por el G20. Este documento se basó en dos ejes: la mejora de la integridad en los proyectos de infraestructura al permitir el acceso a la información relevante, a través de la simplificación de los procedimientos, la aplicación de los requisitos de los estándares de integridad a todas las partes interesadas en el ciclo de adquisiciones y la creación de mecanismos de información, entre otros. Y, por otra parte, considerar altos estándares de implementación de integridad y cumplimiento para las empresas de propiedad estatal, los programas de establecimiento adoptados por el sector privado adaptados para considerar los riesgos específicos de las empresas estatales, asegurando la rendición de cuentas a través de la información, la transparencia y la información de cuentas públicas, así como promover la acción colectiva entre las empresas estatales y el sector privado para desarrollar iniciativas de integridad.

Review of Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Argentina este reporte, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para la revisión del gobierno corporativo de empresas públicas en Argentina, destacó la labor de la Sociedad durante la implementación del Programa de Integridad sobre tres ejes: (i) cultura de la integridad, (ii) canales de reporte de irregularidades y protección a denunciantes, y (iii) aseguramiento del control interno y la gestión de riesgos.

Red de Integridad de Empresas de Propiedad del Estado. Por tercer año consecutivo ADIF fue convocada para participar. En el segundo encuentro del año 2018, realizado en Banco Nación Argentina, la Sociedad presentó su Mapeo de Riesgos de Integridad con el objetivo de fomentar y fortalecer la adecuación de los Programas de Integridad de otras Empresas de Propiedad Estatal.

The Integrity Week de Alliance for Integrity. Durante 3 años consecutivos la Sociedad participó de las semanas de la integridad realizada por esta iniciativa internacional público-privada, de la cual la Sociedad forma parte, en diferentes países de Latinoamérica.

Foro Compliance de la Cámara de Comercio Argentino-Alemana. Durante 3 años consecutivos la Sociedad participó exponiendo las experiencias de la Sociedad en la implementación de su Programa de Integridad y de sus políticas de transparencia e integridad en este foro, referente en temas de integridad y anticorrupción en Argentina desde hace una década.

Capacitaciones "De Empresas Para Empresas" de Alliance for Integrity, AHK y Pacto Global de Naciones Unidas para Prevenir la Corrupción en Empresas de Propiedad Estatal. ADIF al haber tenido el primer Programa de Integridad implementado en una Sociedad del Estado en Argentina, ha sido referente para otras empresas públicas y trabajado con varios organismos nacionales y provinciales aportando lecciones aprendidas a otras entidades del Ministerio de Transporte como SOF SE, BCyL SA, EANA SE, Aerolíneas SA, entre otras empresas dependientes de otros ministerios. Al mismo tiempo se han realizado capacitaciones de buenas prácticas de compras y contrataciones, prevención de la corrupción y manejo de conflicto de intereses y la dictada a la Alta Dirección y Gerencias sobre Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y la responsabilidad en la Prevención de la Corrupción, donde se ha invitado a las empresas que componen Ferrocarriles Argentinos SE para lograr fortalecer las mejores prácticas conjuntas en temas de integridad, ética y transparencia.

- Reunión del Grupo de Trabajo de Entrenadores de Alliance for Integrity
- Capacitación a Empresas Públicas Ferroviarias
- Capacitación a Empresas Públicas Aeronáuticas
- Capacitación para Empresas Públicas de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Capacitación a la Alta Dirección y Gerentes de Trenes Argentinos Infraestructura
- Participación en el video de conmemoración del Día Internacional de la Lucha contra la Corrupción



Capacitaciones “De Empresas Para Empresas” de Alliance for Integrity, AHK y Pacto Global de Naciones Unidas para Prevenir la Corrupción. Estas capacitaciones son dictadas a miembros y empresas socias de la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO). La Sociedad participó en la adaptación de material y dictado de capacitaciones para que miembros de CAMARCO y sus empresas asociadas desarrollaran mayor conciencia y conocimientos sobre la importancia de prevenir la corrupción y cartelización, tanto como desarrollar herramientas para fortalecer la integridad, la transparencia y la defensa de la competencia.

**ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS**

La administración de riesgos es estratégica para el logro de los objetivos de ADIF.

A mediados de 2018, ADIF decidió estratégicamente reasignar la dependencia del área de Riesgos quedando a cargo de la Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia con el objetivo de (i) potenciar las tareas realizadas por la segunda línea de defensa de la organización y (ii) desarrollar una herramienta de mayor impacto para todas las áreas de la Sociedad con la incorporación de la identificación de riesgos de integridad y corrupción al mapeo que se estaba llevando adelante.

Por ello, a partir de septiembre de 2018, la Subgerencia de Ética, Transparencia & Riesgos incorporó a sus funciones la responsabilidad por la administración de la gestión de los riesgos de la organización con el objetivo de alinearse a las mejores prácticas, adecuarse a la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal a Personas Jurídicas, en la cual se exige contar con un programa de

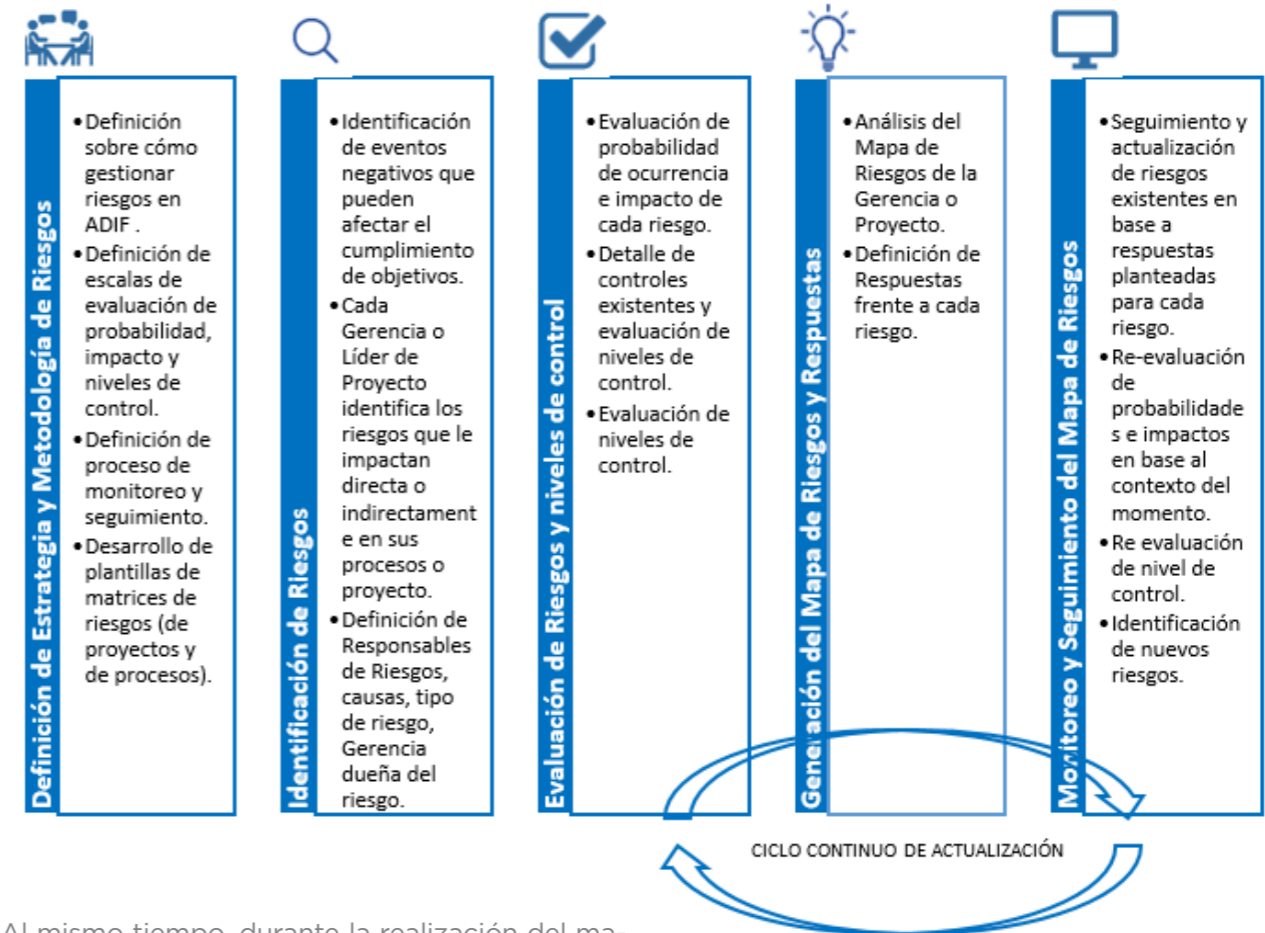
integridad que sea basado en los riesgos que enfrente casa organización, y generar oportunidades de mejora que permitan agregar valor, optimizar procesos y mejorar la gestión de proyectos. Es así que, a través de una adecuada gestión de los riesgos se asegura el logro de los objetivos organizacionales y de los proyectos de ejecución de obra.

Dadas las características de la organización, no sólo se gestionan los riesgos vinculados a los procesos que posee la compañía en sus diferentes áreas sino, también, los riesgos vinculados a los proyectos de infraestructura que administra la Sociedad, ya que, esta es su principal actividad. En ambos casos, los lineamientos y pautas para gestionar los riesgos son similares y se encuentran especificados en la Política de Administración de la Gestión de Riesgos de la Sociedad.

**GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS**

En lo referente a la gestión de riesgos de procesos, se han identificado y evaluado acontecimientos potenciales que podrían afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización para que sean gestionados dentro del nivel de riesgo aceptado. Se han elaborado mapas de riesgos de diferentes procesos de las gerencias de: Ingeniería, Administración y Finanzas, Abastecimiento y Logística y, de la Subgerencia de Bienes Muebles. El fin de dichos mapeos consiste en desarrollar planes de acción frente a los riesgos más críticos que cada proceso y área haya identificado. Es importante destacar que, el responsable de gestionar los riesgos de los procesos, identificados y evaluados, deberá ser el responsable principal del área dueña del proceso que se hayan relevado.

La gestión de riesgos de procesos para el armado del mapa de riesgos consta de las siguientes etapas:



Al mismo tiempo, durante la realización del mapeo de los riesgos de procesos de la organización, se ha realizado la identificación específica de los riesgos de integridad y corrupción acorde a lo establecido en el artículo 1 de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal a Personas Jurídicas para adecuar el programa de integridad de la Sociedad y, posteriormente, generar una mayor concientización sobre la importancia de identificar, evaluar y mitigar riesgos vinculados a este tipo de fraude y al desarrollo de la cultura de la integridad. Esta actividad específica se comenzó a desarrollar mediante una capacitación a los referentes de cada gerencia para continuar con el relevamiento, evaluación y mapeo de este tipo de riesgos.

**GESTIÓN DE RIESGOS DE PROYECTOS**

Un desempeño eficiente es necesario para el correcto cumplimiento de las obras de infraestructura ferroviaria que gestiona la organización. Por ello, la Sociedad cuenta con un área de administración de la gestión de los riesgos que compila en una matriz de riesgos la identificación, eva-

luación y respuesta frente a los mismos, siendo hoy una herramienta de gestión de los líderes de proyectos.

Los riesgos de proyectos se identifican en base a los objetivos e hitos de cada proyecto y se van gestionando a medida que avanza el mismo. El resultado del análisis es una matriz de riesgos en un nivel inherente, ya que, la particularidad de la gestión de riesgos de proyectos hace que se hable de acciones y gestiones del momento y no de controles en procesos instalados para poder ser evaluados.

En el caso de los riesgos de proyecto, el responsable de los riesgos identificados en los proyectos es cada Líder de Proyecto.

Se han realizado hasta octubre 2019 los siguientes mapeos de riesgos de proyectos:

- Nueva infraestructura de vía ramal Buenos Aires - Mar del Plata del Ferrocarril Roca .
- Modernización, renovación y ampliación de la

Playa de estación Retiro FFCC General Mitre e integración con ferrocarril General San Martín .

- Elevación de andenes, adecuación de la infraestructura y remodelación de estaciones en la línea General Belgrano Norte
- Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas en línea Mitre y Sarmiento
- Nuevo paso bajo nivel peatonal e instalación de ascensores en paso bajo nivel existente en estación Moreno - Línea Gral. Sarmiento LP 41 I 2017
- Instalación y puesta en servicio del sistema ATS en Material Rodante
- Instalación y Puesta en Servicio del Sistema ATS En Vía - ETAPA 2
- Instalación y puesta en servicio del Sistema ATS
- Infraestructura de vías ramal Buenos Aires - Rosario del Ferrocarril Mitre
- Ramal GM1B en la Provincia de Buenos Aires/ Tramo: Alsina (Progresiva 141,363) a Rio Tala (Progresiva 164,356)
- Ramal GM1B en la Provincia de Buenos Aires/ Tramo: G. Castro (Progresiva 189,785) a Ramallo (Progresiva 215,165)
- Ramal GM1B en la Provincia de Buenos Aires/ Tramo: Atucha (Progresiva 117,945) a Alsina (Progresiva 141,363)
- Ramal GM1B en la Provincia de Buenos Aires y Santa Fe / Tramo: San Nicolás (Progresiva 239,165) a Fighiera (Progresiva 263,695)
- Renovación de vías, señalamiento integral, cruce a distinto nivel y duplicación de vías. Línea Belgrano Sur
- ATSD

Con el objetivo de impulsar la gestión de riesgos dentro de la Sociedad primero se definió la estrategia y metodología a utilizar que fueron plasmadas en la Política de Administración de la Gestión de Riesgos de la Sociedad. Posteriormente, se diseñó la matriz de riesgos, herramienta de registro de los riesgos y sus evaluaciones. Durante 2019, se realizaron capacitaciones en materia de gestión de riesgos y el enfoque que se ha comenzado a implementar. Las mismas se realizaron para integrantes de la primera y segunda línea de defensa de la organización y abarcaron tanto la gestión de riesgos de procesos como la de proyectos, con la modalidad

de talleres de trabajo en los cuales se realizaron análisis de riesgos interdisciplinarios basados en el análisis de casos de procesos formalizados de la compañía y de proyectos de ejecución de obras vigentes. El alcance de dichas capacitaciones abarcó a las 13 Gerencias, 40 áreas y asistieron 165 colaboradores.

Por último, se confeccionó un instructivo para completar la matriz de riesgos y se desarrolló el tablero de riesgos tanto de procesos como de proyectos.

### TABLEROS DE CONTROL DE RIESGOS

Para poder llevar un reporte y seguimiento eficiente de los riesgos, se diseñaron tableros de gestión de riesgos, tanto para procesos como para proyectos. Para ello, se utilizaron las diferentes matrices de riesgos para poder plasmar indicadores en un tablero de gestión.

En dicho tablero, se puede observar la totalidad de los riesgos de un proyecto o área -diferenciado procesos-, la cantidad de riesgos por su tipología, el mapa de riesgos automatizado y, debido al dinamismo propio de la herramienta, permite que al seleccionar una determinada área del mapa de riesgos o un tipo de riesgo específico o un nivel de riesgo determinado (alto, medio o bajo) se visualice el detalle de los riesgos implicados en la selección.



## PRINCIPALES LOGROS

Naturalmente, muchos de los logros de la Gerencia están asociados a los éxitos de las áreas relacionadas con el negocio principal de ADIF. Resulta difícil, pues, distinguir los objetivos alcanzados con independencia de aquellos que puedan ser mencionados por otras áreas. En términos de logros puntuales podemos citar como ejemplo:

- (a)** Reconocimiento por parte de las diferentes áreas de la Sociedad y otros actores del sistema ferroviario a la asistencia técnica jurídica en aspectos regulatorios y societarios.
- (b)** La convocatoria del MINISTERIO DE TRANSPORTE para participar activamente en la reglamentación de la Ley N° 27.132 y demás aspectos regulatorios a partir de la misma, tomando muchas de las propuestas efectuadas.
- (c)** Optimización de los recursos para la organización de la Secretaría de Directorio, la interacción con los miembros del Directorio y la Comisión Fiscalizadora, el soporte documental y su acceso para cada reunión y la comunicación de lo decidido a las áreas con incumbencia.
- (d)** Rapidez y eficacia en la respuesta ante requerimientos de asesoramiento en cuestiones regulatorias y societarias y de pedidos de documentación.
- (e)** Cumplimiento efectivo de las normas societarias aplicables a la Sociedad sin recibir observaciones por parte de los órganos de control.
- (f)** Capacitaciones formales realizadas a los profesionales de la Gerencia de Construcciones o de Administración de Contratos de Obra que ha permitido reducir el número de consultas y agilizar la gestión de los contratos, generar el crecimiento profesional de los miembros de la Gerencia de Construcciones o de Administración de Contratos de Obra brindándoles conocimientos en la tramitación de expedientes, realización de informes ejecutivos, etcétera; forjar un perfil de

profesional técnico con mayor conocimiento de los aspectos contractuales vinculados a la temática de esta Sociedad.

(g) Capacitaciones informales realizadas a los profesionales incorporados a la Gerencia de Abastecimiento y Logística durante este último tiempo que ha permitido mejorar la calidad de los procesos de selección.

**(h)** Elaboración de modelos de documentos (por ejemplo, órdenes de servicio en temas de multas, etcétera) que han permitido a las áreas técnicas ahorrar tiempos en la gestión de proyectos.

**(i)** Mejora en el análisis y tratamiento de las cuestiones y asuntos diarios (evaluaciones de ofertas, elaboración de informes o dictámenes, análisis de documentación, etcétera), según se puede corroborar con el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE).

**(j)** Creación del área Ética, Transparencia & Riesgos para realizar la implementación del primer Programa de Integridad de una Empresa de Propiedad Estatal en Argentina que valió el reconocimiento nacional e internacional de organismos gubernamentales, de control y contralor y de la sociedad civil.

**(k)** Implementación de la Administración de la Gestión de los Riesgos integral para los procesos y los proyectos de la Sociedad generando la cultura de la prevención y tratamiento de los riesgos estratégicos, operacionales, regulatorios y de integridad y corrupción.

**(l)** Capacitaciones formales obligatorias a los profesionales de toda la Sociedad sobre prevención de la corrupción, desarrollo de la cultura de la integridad, gestión de riesgos y transparencia institucional logrando elevar los estándares de conocimiento de todos los colaboradores y la Alta Dirección.

**(m)** Desarrollo e implementación del primer portal de Transparencia Activa de una Empresa de Propiedad Estatal en Argentina.

# GERENCIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Memoria de Gestión 2015 - 2019



## MISIÓN, VISIÓN Y ORGANIZACIÓN

La Gerencia de Comunicación y Relaciones Institucionales se formalizó en 2016 con el objetivo de desarrollar estrategias y planes con una mirada integral de la comunicación de ADIFSE hacia todos sus grupos de interés, a través de un equipo profesional orientado a crear contenidos y plataformas eficaces para difundir las actividades de la empresa. Esta nueva organización reemplazó a la Gerencia de Prensa que funcionaba hasta ese momento.

La Gerencia trabaja íntimamente ligada al desarrollo de las actividades de ADIFSE, buscando oportunidades de comunicación proactivamente y también dando respuesta a las distintas consultas que provienen de la sociedad civil y de los distintos grupos de interés.

Para lograr estos objetivos, se formó un equipo de trabajo que se organiza de la siguiente manera:

- **Planificación y Coordinación General:** gestiona y desarrolla contenidos vinculados a la actividad de la empresa. Entre sus atribuciones se encuentra el desarrollo de documentos y fichas informativas que den cuenta de cada uno de los proyectos de ADIFSE, segregando la información de distintas formas de acuerdo con las necesidades de nuestros distintos públicos de interés. También incluye el seguimiento del avance de obras y proyectos, la detección de oportunidades de comunicación y llevar la relación con nuestro accionista, el Ministerio de Transporte, en los proyectos comunes. Desde este equipo de coordina también el desarrollo de la página web y las relaciones internacionales de ADIFSE. Finalmente, esta área es responsable de la comunicación interna de la empresa incluyendo eventos especiales con empleados, comunicación visual de los edificios y cartelera, herramientas virtuales y actualización de la intranet.

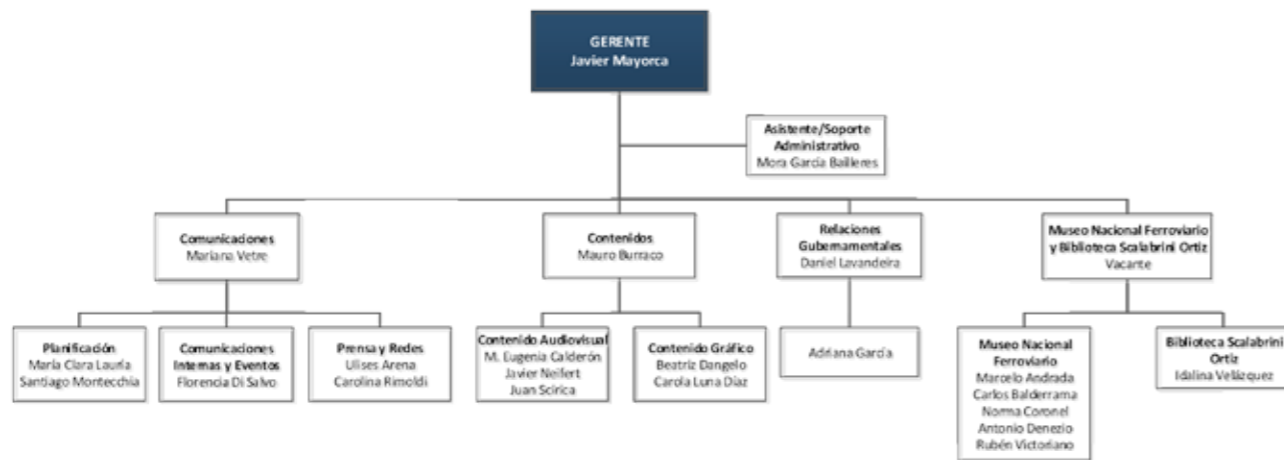
- **Comunicación y prensa:** gestiona y desarrolla las comunicaciones formales de la empresa con el exterior, siendo su principal responsabilidad

la relación con los medios de comunicación, la gestión de entrevistas y publicación de columnas de opinión, entre otros. Es el área responsable de coordinar las apariciones públicas de los voceros de ADIFSE, tanto en exposiciones mediáticas como en eventos presenciales. También gestiona la estrategia de comunicación a través de redes sociales, tanto institucionales como también del presidente de la empresa. Por último, es el área responsable del desarrollo y publicación del reporte de sostenibilidad de ADIFSE cada año, que se empezó a publicar a partir del ejercicio 2016.

- **Contenidos audiovisuales:** la gestión de la comunicación audiovisual incluye tareas de relevamiento de las obras de ADIFSE, eventos y actividades especiales. Este trabajo guarda especial vinculación con la estrategia general de comunicación de la empresa, para difundir las actividades a todos los grupos de interés. Desde la coordinación de contenidos se realizan los trabajos de diseño en soporte gráfico, para todas las actividades que realiza la empresa, desde presentaciones hasta carteles de obra y señalética provisoria en estaciones.

- **Relaciones Institucionales y Gubernamentales:** desde esta coordinación se desarrollan las actividades vinculadas a las relaciones de ADIFSE con los distintos gobiernos en todos los niveles, Municipales, Provinciales y Nacionales, con el objetivo de colaborar en la concreción de los distintos proyectos y obras de la empresa. Asimismo, se gestionan los pedidos de materiales ferroviarios en desuso de distintas entidades, tanto de los distintos niveles de gobierno como de entidades públicas como clubes, ONGs, etc.

- **Museo Nacional Ferroviario y Biblioteca Scabrinini Ortiz:** la gerencia de Comunicación y Relaciones Institucionales tiene a su cargo esta gestión, que incluye la atención de los visitantes, visitas guiadas, gestión y control del inventario de piezas, atención del Centro de Estudios Históricos Ferroviarios, la realización de eventos especiales, entre otros.



## MEMORIA DE GESTIÓN 2015-2019

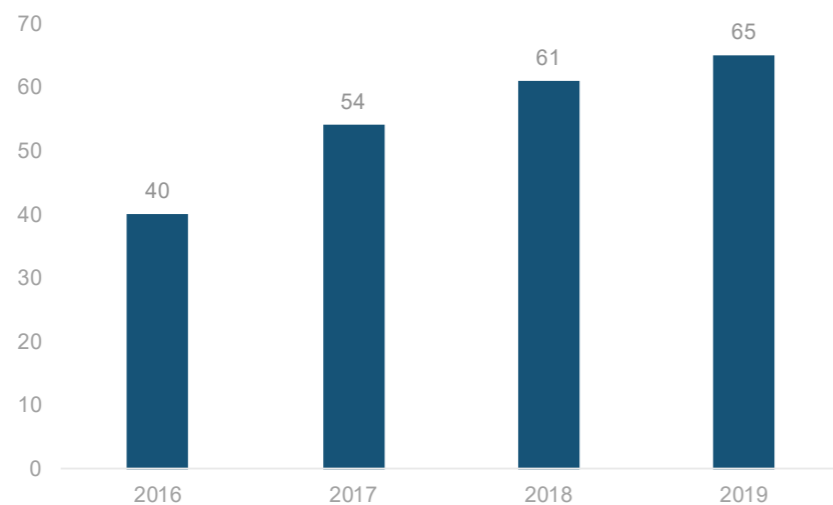
Este capítulo está organizado a partir de las distintas aristas de la comunicación que realiza la compañía, procurando mostrar la evolución de los indicadores en cada uno de los apartados. Al inicio de la gestión, no había identificados in-

dicadores con lo cual se fueron desarrollando en distinta medida para apuntalar la concreción de los distintos objetivos. Todos los indicadores cuentan con un grado de avance a octubre del corriente año.

## COMUNICACIÓN EXTERNA

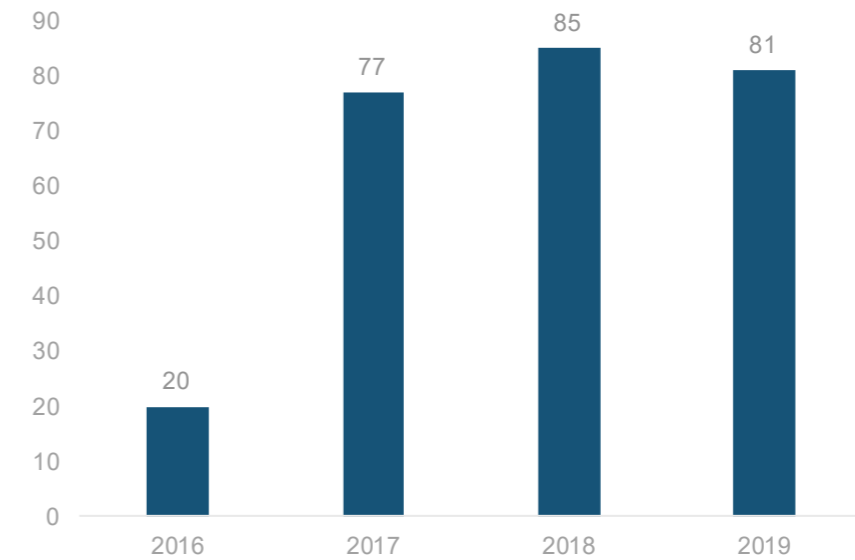
Para medir la performance de la coordinación de comunicación y prensa, establecimos 2 métricas principales. En primer lugar, tomamos a una de las principales herramientas de comunicación: la emisión de comunicados de prensa (por cuenta propia o a través del Ministerio de Transporte). Tomando como punto de partida

enero de 2016, nos propusimos crecer al menos un 5% anualmente. Utilizamos este indicador ya que consideramos que es la herramienta fundamental para comunicarnos con medios, periodistas y redes. A continuación, un cuadro con la evolución del indicador.



El segundo indicador relevante para medir la gestión del área es la vinculada con la cantidad de respuestas a medios de comunicación, expresada en respuestas reactivas ante solicitudes de información, entrevistas exclusivas y

notas de opinión. También tomamos como línea de partida el trabajo realizado en 2016, ya que anteriormente no se habían encontrado registros específicos. En este cuadro se puede ver la evolución del indicador.

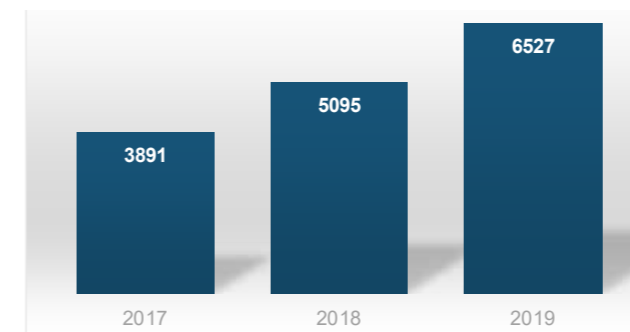


Otro aspecto de la comunicación que hemos tomado en serio, con métricas e indicadores y objetivos desafiantes, es en las Redes Sociales. Desarrollamos distintos canales en distintas redes orientados a aumentar la permeabilidad de los contenidos de nuestra empresa a públicos y audiencias que van migrando de la tele y la radio como fuente de información habitual y principal, a la web y las redes sociales. Esta decisión nos permitió encontrar otro nicho de grupo de interés y complementar el trabajo que se hace en el relacionamiento con medios y periodistas. Dividimos el trabajo en dos áreas: 1) El manejo de las cuentas corporativas de Twitter, Lin-

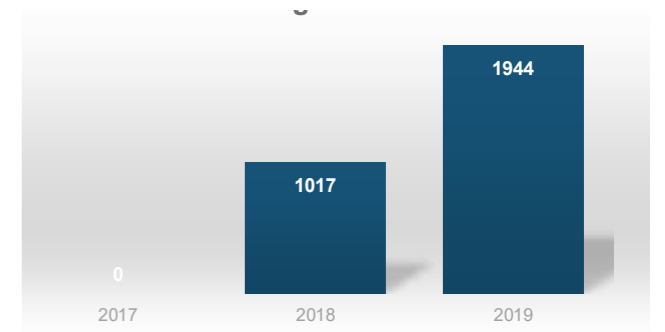
kein, Youtube e Instagram, sumando a fines de octubre del corriente año una comunidad de más de 25.000 seguidores que se nutren de nuestra información a través de las redes. En este caso, los indicadores están asociados a la cantidad de "posteos" realizados con objetivos específicos por cada red. La mayoría de estas redes fueron creadas durante este período. 2) El manejo y gestión de las cuentas de la "unidad presidente", como vocero máximo de la empresa. En ese caso, la gestión fue en Facebook, Instagram y Twitter, donde contamos con una comunidad ubicada en el orden de los 10.000 seguidores. A continuación, la evolución de los indicadores en redes sociales.

### CANALES EN REDES SOCIALES ADIFSE

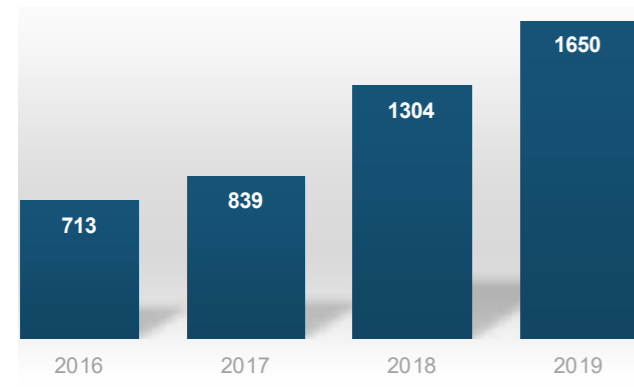
CRECIMIENTO DE SEGUIDORES EN TWITTER



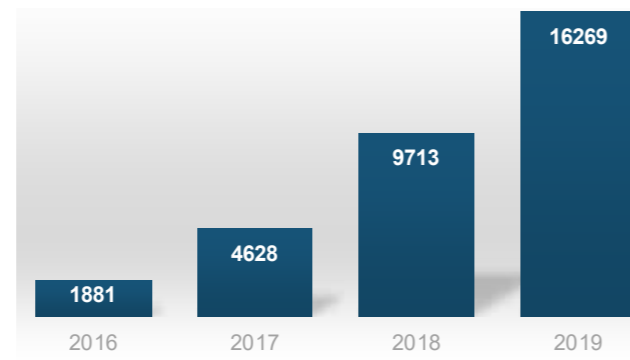
CRECIMIENTO DE SEGUIDORES EN INSTAGRAM



CRECIMIENTOS SEGUIDORES YOUTUBE

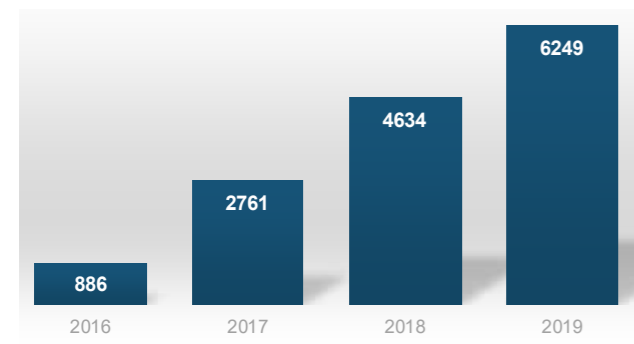


CRECIMIENTO DE SEGUIDORES EN LINKEDIN

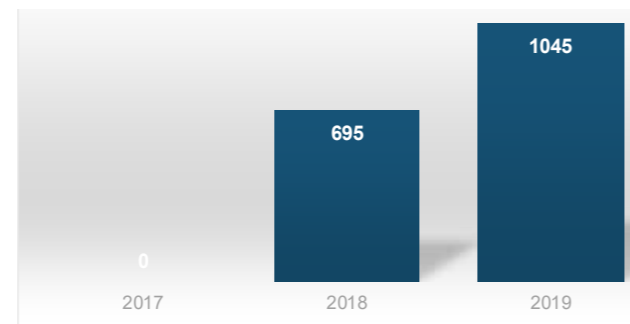


CANALES EN REDES SOCIALES UNIDAD PRESIDENTE

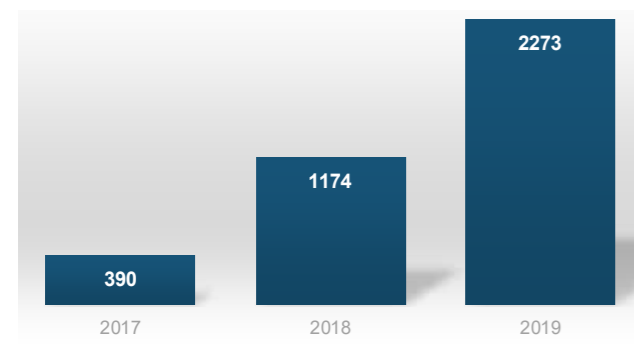
CRECIMIENTO DE SEGUIDORES EN TWITTER



CRECIMIENTO DE SEGUIDORES EN INSTAGRAM



CRECIMIENTO DE FANS EN FACEBOOK



## REPORTE DE SOSTENIBILIDAD



En 2016, el Comité Ejecutivo de ADIFSE tomó la decisión de encarar un proceso desafiante: la publicación por primera vez de un Reporte de Sostenibilidad como herramienta fundamental de comunicación de resultados económicos, sociales y ambientales de la empresa hacia nuestros grupos de interés marcando un verdadero hito para las empresas de propiedad estatal (EPEs). El reporte, que ya tiene 3 ediciones, se hizo bajo estándares internacionales del Global Reporting Initiative (GRI) siguiendo indicadores

específicos estandarizados. A su vez, el reporte a partir del año 2017 da cuenta de la contribución de ADIFSE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Pacto Global de Naciones Unidas.

Para presentar estos reportes realizamos eventos específicos de intercambio que albergaron a más de 100 personas cada uno. También participamos con esta iniciativa de prestigiosos premios de Responsabilidad Social y sustentabilidad como Ciudadanía Empresaria de AMCHAM, y Cámara Británica.

## EVENTOS PÚBLICOS EXTERNOS

Durante el período 2016-2019, hemos organizado y realizado más de 42 eventos de diversa índole, tanto en el país como en el exterior. Durante los primeros dos años de gestión, una de las prioridades de ADIFSE fue posicionar el plan de inversión en infraestructura ferroviaria argentino.

Statto, RZhd, Rusia. Al mismo tiempo, nos asociamos a la Unión Internacional de Ferrocarriles con sede en París, Francia, donde presentamos el plan. En el apartado de licitaciones se podrá observar la diversidad y cantidad de empresas que participaron y compitieron, generando mayor competencia y ahorro de costos.

En términos de relaciones internacionales, desarrollamos roadshows en países de tradición ferroviaria como España, Inglaterra, Francia y Rusia. Además, firmamos convenios de colaboración con empresas ferroviarias de propiedad estatal como ADIF España, SNCF, Ferrovie dello

Como eventos especiales, se destaca la realización del primer Seminario Técnico Ferroviario Argentina-España, como parte de las actividades realizadas en el marco del convenio entre ambas compañías de infraestructura ferroviaria con asistencia de más de 400 técnicos y pro-



fesionales en la Usina del Arte, de la Ciudad de Buenos Aires. En la misma línea, en el marco del convenio de SNCF, organizamos el road show de la compañía francesa en Buenos Aires con una agenda técnica y la participación de 9 en-

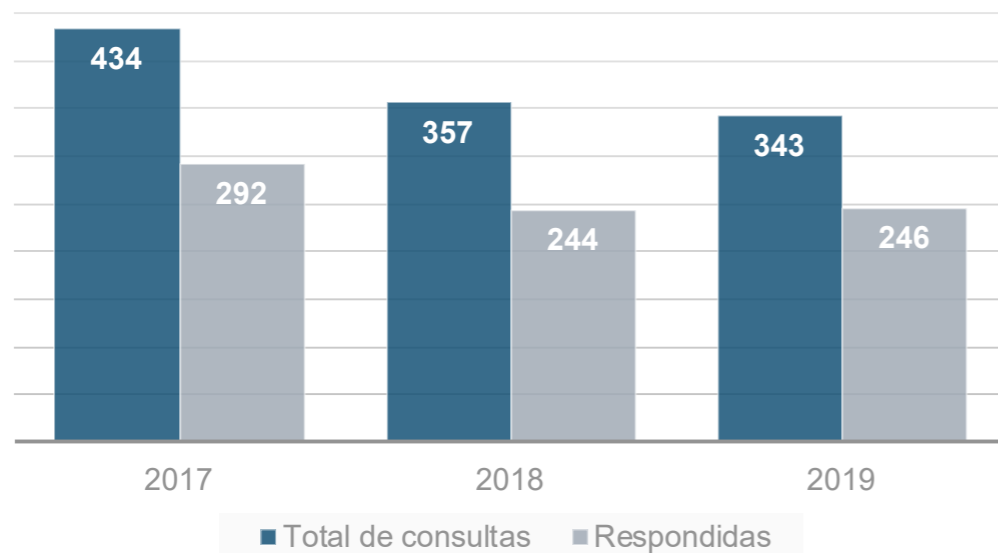
cuentros de todo el arco ferroviario argentino y 147 participantes. Lo propio ocurrió con una visita similar de RZhd, particularmente interesados en el ferrocarril Norpatagónico.

## ADMINISTRACIÓN DEL SITIO WEB

En 2017, migramos la página web al entorno de argentina.gov.ar, cumpliendo con la solicitud del Ministerio de Modernización y de Transporte. En ese sentido, el trabajo estuvo centrado en el desarrollo de contenidos específicos que requería el nuevo entorno, orientado a la accesibilidad de la información y la transparencia.

En la renovación del sitio se diseñaron nuevos íconos, botones y funcionalidades, además de

coordinar los contenidos con las diferentes gerencias de la empresa. En esta nueva etapa, se diseñaron y publicaron los CV y las DDJJ del Comité Ejecutivo y el Directorio de la empresa. Dentro de este entorno, también somos los responsables por las respuestas del sitio "Contacto web", habiendo generado un proceso en los tiempos de respuesta y midiendo el nivel de respuesta interno en ADIFSE.



## COMUNICACIÓN DE LICITACIONES

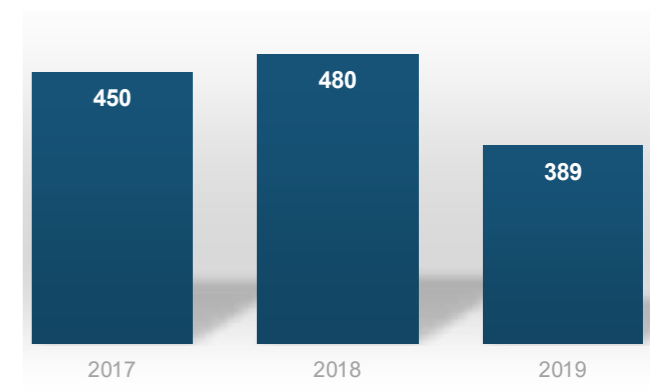
A partir de 2017, implementamos una nueva metodología de comunicación de licitaciones públicas, reemplazando los avisos en medios nacionales, que representaban un alto costo en relación con el retorno de esa inversión. Comenzamos a publicar en Boletín Oficial de la República Argentina y en nuestro sitio web, generando ahorros importantes para el Estado Nacional sin perder competitividad y difusión de las licitaciones. Esta Gerencia, es la encargada de la gestión de la publicación de las licitaciones en el proceso. Entre 2016 y 2019, se han publicado más de 266 licitaciones públicas, con sus respectivas actas de apertura y adjudicaciones.



## COMUNICACIÓN INTERNA

A partir de 2016, trabajamos en un programa integral de Comunicación Interna orientado a generar una identidad propia de ADIFSE y generar sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa. El trabajo en este sentido consiste en diseñar y difundir novedades de la organización, mayormente vía correo electrónico. A partir de 2017, desarrollamos indicadores para medir el trabajo realizado. Uno de los principales es medir la cantidad de comunicados emitidos y segmentarlo por la demanda de las distintas gerencias.

### COMUNICADOS ENVIADOS





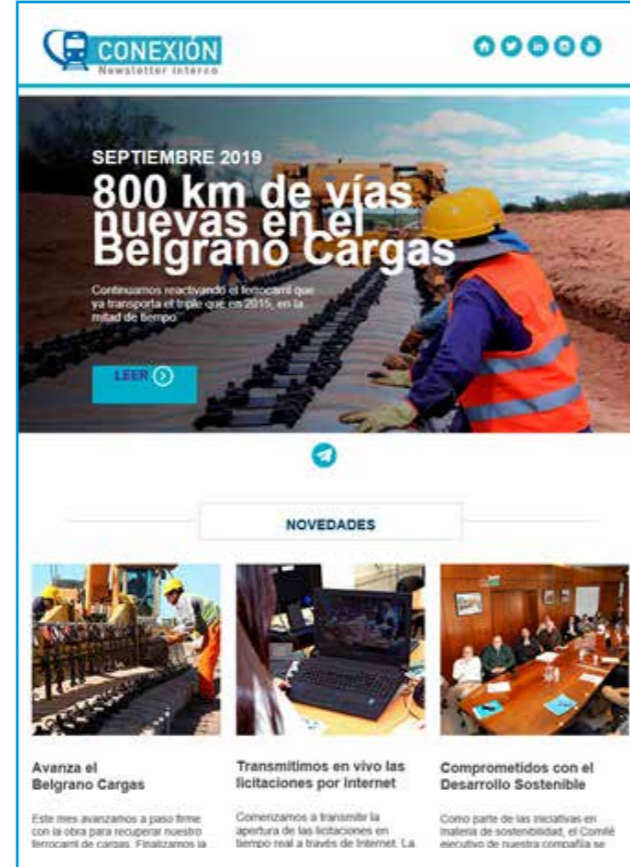


Desde comunicación interna se diseñan y se producen materiales gráficos y merchandising que se utiliza como soporte de las distintas actividades que se proponen en eventos, consignas, sorteos interactivos. También se procesan los pedidos de tarjetas personales, carpetas institucionales, señalética de oficinas, etc. Un trabajo que se realizó también en 2019 para transparentar el inventario de merchandising fue ponerlo bajo llave e implementar un sistema de retiro con remitos que dejen registro de para qué evento o situación se utiliza cada ítem. El objetivo es tener control de los productos.



Con respecto a la identidad visual de las oficinas, se trabajó en conjunto con Servicios Generales y Construcciones para “vestir” las oficinas bajo un nuevo paraguas de marca (Trenes Argentinos Infraestructura), señalética nueva y fotografías, tanto en el edificio del MNF como en las oficinas centrales.

Un hito relevante durante este periodo fue el lanzamiento de la intranet. Hoy, todos los contenidos e información de ADIFSE pueden obtenerse en un entorno virtual on line, incluyendo organigramas, noticias, números de teléfono, etc. A su vez, lanzamos el newsletter “Conexión” mensual que ya lleva más de 40 números donde damos cuenta del trabajo y la evolución de ADIFSE en sus distintos proyectos, otorgando protagonismo a los empleados. Este newsletter tiene una medición de lectura. Mientras que en 2017 lo leía un 37%, en 2018, hemos alcanzado un 44%, lo que representa un excelente resultado para la media en este tipo de herramientas de comunicación interna. En la “era digital”, hemos migrado la comunicación, generando a su vez un ahorro en costos de impresión.



En término de eventos, desarrollamos a lo largo de estos años diversas iniciativas relacionadas con promover los valores de ADIFSE. Organizamos encuentros abiertos sobre, por ejemplo, “Diversidad e Inclusión”, invitamos a Eduardo Lázari a disertar sobre la historia del ferrocarril en el “Día del Ferroviario”, desarrollamos eventos internos como la “Semana de la Calidad y de la Seguridad”. Además, establecimos mensualmente un almuerzo informal con los colaboradores que cumplen años, generando vínculos cruzados entre todas las áreas.



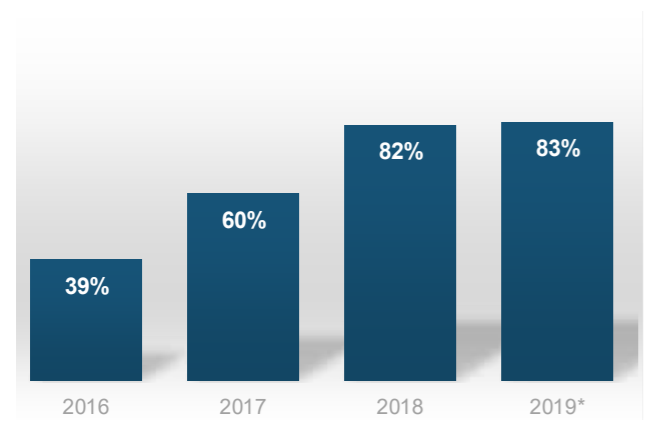
El trabajo del área de comunicación interna está íntimamente relacionado con la Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. En ese sentido, hemos desarrollado marcas específicas para distintos programas de la empresa, como, por ejemplo, el Programa de Competencias Organizacionales. Hemos hecho lo propio también con otras gerencias como Seguridad, Medioambiente y Calidad.



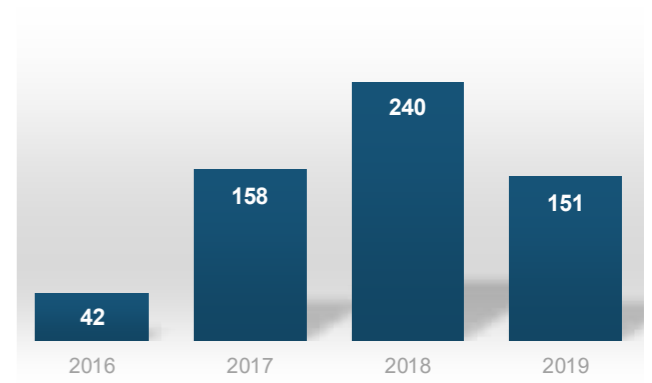
## CONTENIDOS GRÁFICOS

Los contenidos gráficos tienen un rol central en la comunicación integral de ADIFSE, como ya lo hemos descrito, tanto en las actividades de comunicación interna como externa. En este sentido, hemos desarrollado métricas o indicadores específicos para medir la performance de este equipo.

Carteles de obra. La gerencia es responsable por el diseño y colocación de los carteles de obra. También se ha diseñado y colocado cartelería adicional, tanto de señalética provisoria en estaciones como lonas de comunicación al pasajero. A partir de 2017, pusimos como objetivo mejorar el porcentaje de carteles colocados sobre los pedidos, cifra que no se conocía ni se controlaba en el pasado. Los carteles de obra son herramienta obligatoria en todos los sitios donde ADIFSE realiza obras. En este período se han solicitado 546 carteles registrando una tasa de colocación efectiva, hoy de 83%. También se realizó un relevamiento de 81 carteles obsoletos (obras ya concluidas) que no habían sido extraídos. A continuación, la evolución porcentual de la métrica de carteles de obra colocados sobre solicitados:



El soporte infográfico es un pilar fundamental para la gestión de las estrategias de comunicación hacia nuestros públicos de interés. Entre 2016 y 2019 se han diseñado más de 100 infografías. Para medir este trabajo tomamos la infografía más repetida: el diseño de mapas por un lado y de otras infografías por el otro. A continuación, la evolución del indicador de mapas:



## OTROS CONTENIDOS GRÁFICOS

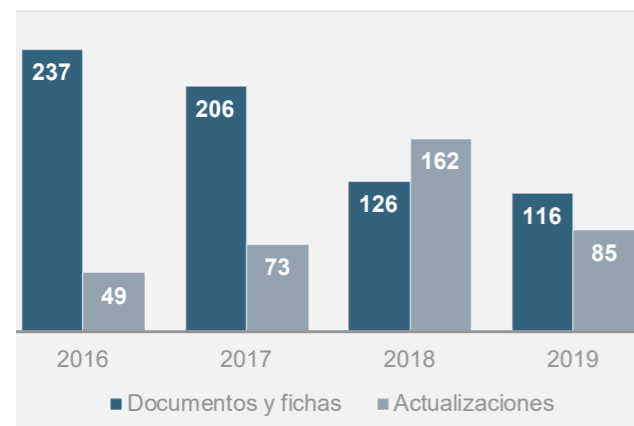
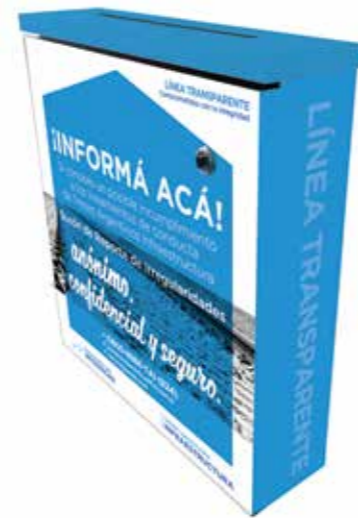
En términos de diseño gráfico, esta gerencia participó como área experta de la implementación de programas, sistemas y acciones puntuales en todas las áreas de la compañía. Se desarrollaron matrices específicas prediseñadas, se diseñó el ploteo de vehículos, uniformes e indumentaria, sistemas y aplicaciones tecnológicas, papelería comercial e institucional, diseño de containers de obra, templates para pliegos de licitaciones y presentaciones. En este último ítem se ha dado soporte específico que hemos medido de la siguiente forma:



## CONTENIDOS ESCRITOS – PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

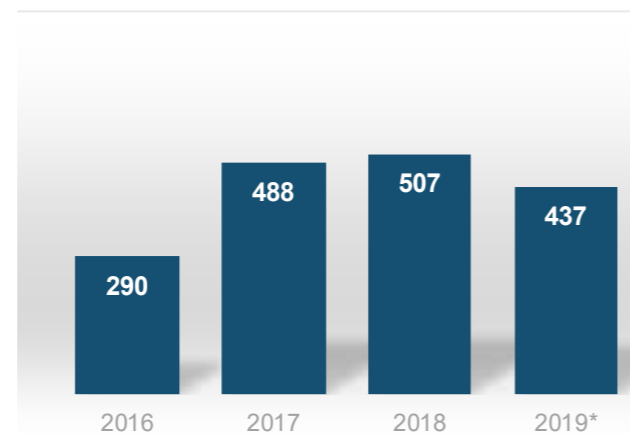
La Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales es también la responsable de elaborar la planificación de la comunicación de ADIFSE en base al cronograma de hitos de obra y novedades de la empresa. En relación con esto es que prepara documentos de comunicación preparados especialmente por los distintos “clientes internos”, tanto en el interior de la empresa como en lo que refiere al nuestro accionista que requiere información, ya sea a nivel territorial como por proyectos.

En estos años se han preparado 765 documentos con 469 actualizaciones, entre reportes ejecutivos, planes de comunicación, fichas informativas y resúmenes de obra. A continuación, presentamos la evolución de este indicador a través de los años:



Registramos las obras de ADIFSE, tanto en el área metropolitana de Buenos Aires, como en el interior del país, las actividades de la empresa en eventos.

Durante este período de casi 4 años se han realizado más de 50.000 kilómetros, en los que se han realizado más de 1.722 registros en 12 provincias de nuestro país. Asimismo, como se ha realizado en otras tareas, se establecieron objetivos desafiantes en cuanto a coberturas que se reflejan en el siguiente gráfico:



Dentro de las responsabilidades del área de Planificación se encuentra el desarrollo de programas integrales de comunicación con relación a distintas iniciativas de ADIFSE. Un caso emblemático, es el Programa de Integridad. Coordinado con la Gerencia de Asuntos Legales, Ética y Transparencia, se desarrolló un plan de comunicación específico que incluyó diferentes soportes para darlo a conocer, realizando campañas de concientización para la Línea Transparente y la Política de Obsequios, entre otros.

Específicamente los productos que se generan en esta coordinación tienen que ver con fotografías y videos que sirven como soporte para comunicación interna y externa, utilizados en plataformas múltiples. El segundo indicador de este trabajo es medir la capacidad de penetración de los materiales y su utilización por parte de nuestro accionista. En ese sentido se coordinan los seguimientos con las otras empresas ferroviarias y con el Ministerio de Transporte para generar sinergias y trabajo en equipo.

**El material producido es utilizado en:** carteles de obra o publicitarios, informes, redes sociales, presentaciones, pantallas de los edificios de ADIFSE, comunicación interna e intranet. En cuanto a la utilización por parte de empresas ferroviarias y Ministerio, esta es la evolución del indicador:



Otro trabajo importante es el registro del contraste entre el “antes y después”. Al tener acceso al registro de los lugares antes de que comience la obra, una de las estrategias de comunicación es tomar el punto de partida de la obra, registrar todo el proceso y luego hacerlo con la obra terminada para destacar el trabajo de ADIFSE.



## ASUNTOS PÚBLICOS Y GUBERNAMENTALES

La Gerencia brinda soporte de relaciones institucionales para facilitar el avance de las obras y proyectos que lleva adelante ADIFSE. También toma parte del proceso de respuesta a las distintas consultas o pedidos que hacen desde los distintos niveles gubernamentales por donde pasa el ferrocarril en Argentina. En todos los casos se trata de trabajos interdisciplinarios que cuentan con el trabajo en equipo de distintas áreas de la empresa, dependiendo el tema. Algunos de los casos destacados son:

**Belgrano Norte:** Se organizó junto al operador

Ferrovías la presentación a los municipios de la traza del proyecto de renovación de las 22 estaciones de la Línea: Vicente López, San Isidro, Malvinas Argentinas, Tigre, San Fernando y Pilar. Se realizaron reuniones con cada municipio para contar los detalles de intervención en cada estación con el fin de que ellos también puedan informar a los ciudadanos que habitan ese territorio.

**Proyecto de acceso a puertos de Timbúes:** Trabajamos en conjunto con la provincia de Santa Fe para dar viabilidad al proyecto de obra de Timbúes. Llevamos adelante 17 expropiaciones



Imágenes de la traza recorrida para el proyecto Norpatagónico



con 13 propietarios distintos, que sumado a las 8 donaciones, dio fin con los terrenos necesarios para la realización de las obras del Puente Carcarañá y la Playa de Maniobras para la llegada de los trenes de BCyL a los puertos de Rosario.

**Circunvalar Santa Fe:** Iniciamos acciones de expropiaciones para que el proyecto pueda ser realizado. Trabajando en conjunto con la provincia de Santa Fe se identificaron los propietarios de los 25 terrenos a expropiar. Además, con el fin de comunicar el proyecto y las acciones a seguir en el marco de la ley de utilidad pública de la provincia se realizó una charla en la localidad de Recreo - Santa Fe. Como resultado de la misma, se procedió a coordinar con cada uno de los propietarios reuniones para avanzar en el proceso expropiatorio.

**Obras en el Ramal C8:** Se conformó un equipo entre las gerencias de Control de Procesos; Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad; y Relaciones Institucionales que recorrió los 177km del ramal en 3 días, identificando todo tipo de interferencia que pudiera demorar el desarrollo de la obra de renovación de vías. Documentamos fichas de relevamiento y material visual de cada ciudad y asentamiento por donde pasa la traza que luego

presentamos a la Gerencia de Construcciones. Como resultado final se determinó que el trabajo en conjunto con los municipios y comunas en territorio permitirá avanzar sin mayores demoras con la renovación del ramal C8.

**Proyecto Norpatagónico:** Abordamos la presentación del proyecto desde una visión integral, con aportes de todas las áreas de la gerencia. Trabajamos en conjunto con el área de Ingeniería y Medio Ambiente para la elaboración y comunicación del proyecto. Luego de las reuniones con los intendentes se logró que 24 municipios apoyen el proyecto de Tren Norpatagónico, la Provincia de Buenos Aires y la ciudad de Bahía Blanca declararon de "interés" el proyecto y se logró que la Ley de Presupuesto Nacional otorgara a ADIF la facultad para ser "sujeto expropiante" en la obra del Tren Norpatagónico.

- 3 días de relevamiento en conjunto con el Ministerio de Transporte a la traza del Tren Norpatagónico.
- 4 provincias recorridas.
- 24 fichas elaboradas con información de los municipios.
- 24 presentaciones para intendentes y municipios.
- 22 reuniones organizadas y realizadas con los intendentes.
- 31 legisladores nacionales, provinciales y municipales participaron de reuniones informativas.
- 1 clipping de prensa.

**Inundaciones en Santa Fe:** Participamos de las actividades junto al SINAGIR "Sistema Nacional para la Gestión Integral del Riesgo" -donde se desarrollaron diversas acciones para mitigar las consecuencias de las inundaciones que sufrió el litoral argentino y prevenir futuras.

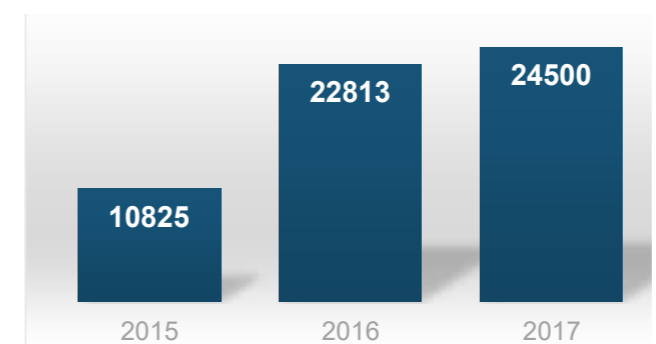
## GESTIONES CON MUNICIPIOS Y ORGANIZACIONES

Entre 2016 y 2019, gestionamos más de 430 solicitudes de distintos niveles de gobierno, clubes,

asociaciones vecinales y comerciantes. En ese período, concretamos la donación de 108.053 durmientes, 106.510 metros lineales de rieles, 21 unidades de material rodante, 1 puente ferroviario y 8.414 toneladas de balasto.

## MUSEO NACIONAL FERROVIARIO

Durante 2016 y 2017 el Museo ofreció visitas guiadas, recorridos por los coches históricos, ciclo de música, actividades para niños en vacaciones de invierno, espectáculos teatrales para el día del niño, actividades con el Ferroclub Argentino, muestras de ferromodelismo y participación en La Noche de los museos. Esta diversificada oferta de actividades generó gran interés en el público, cuyas visitas crecieron de la siguiente manera:



En cuanto al Centro de Estudios Históricos Ferroviarios, se comenzó con un proceso de digitalización, avanzando primeramente con la fototeca que ya cuenta con un stock.

Durante el período de gestión, además, se realizó nuevamente el inventario de piezas del Museo, registrando más de 2.000 piezas. Hoy ese inventario se encuentra alojado en el sistema SIGA administrado por ADIFSE. También se registraron las existencias del MNF cedidas en custodia de los ferroclubes de Haedo, Escalada y Lynch. También comenzamos con un proceso de valuación de la muestra, con el objetivo de poder tener seguros acordes su valor.

En abril de 2018, ADIFSE tomó la decisión de finalizar las obras de remodelación del Museo, para darle una nueva fisonomía, una nueva propuesta y mejor funcionalidad. El resultado es un Museo más moderno, con mejor criterio para recorrerlo y mejor prestación para los empleados, que en diciembre de 2015 estaban usando baños químicos hace 2 años producto de una obra inconclusa. A continuación, podrán ver imágenes del nuevo Museo, reabierto al público el 19 de octubre del corriente.



# GERENCIA DE SEGURIDAD PATRIMONIAL Y SERVICIOS GENERALES

Memoria de Gestión 2015 - 2019

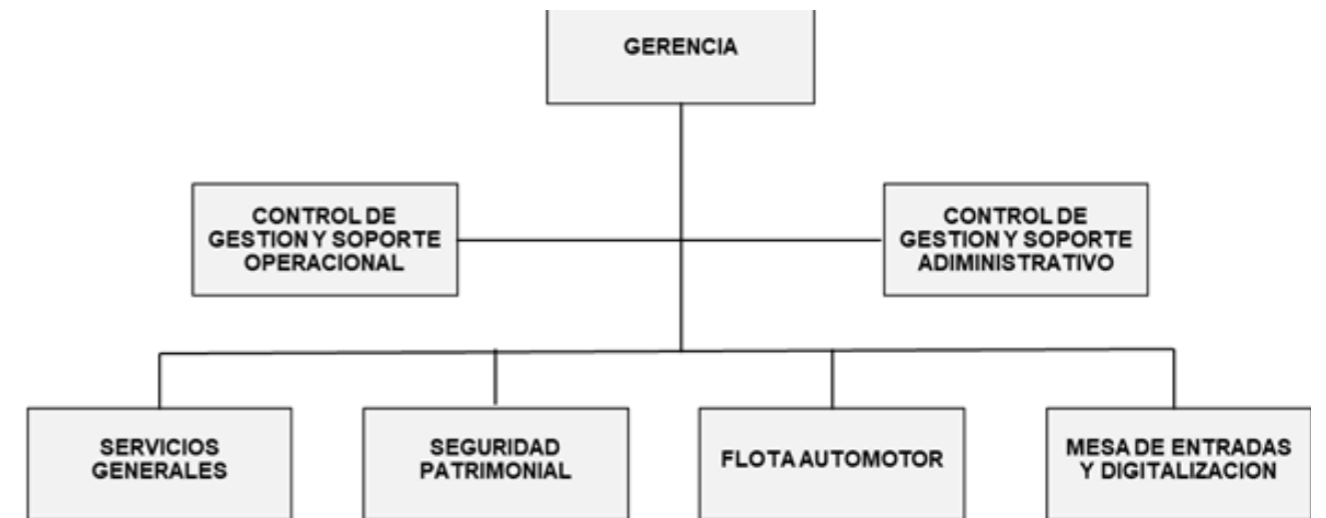


## MISION, VISION, ORGANIZACION

La Gerencia de Seguridad Patrimonial y Servicios Generales se creó a inicios del año 2016 a partir de la agrupación de diversas áreas de soporte de la compañía que, si bien son diferentes entre sí y mantienen su autonomía, necesitan tener una visión común de servicios al cliente interno con el objetivo de contribuir a la conti-

nuidad operativa del negocio, bajo una activa planificación y control de gestión eficiente.

De esta manera, se estructuró la Gerencia en cuatro áreas autónomas definiendo misiones y funciones específicas de la siguiente manera:



## DESCRIPCION DE FUNCIONES

### SERVICIOS GENERALES

**a.** Planificar, organizar y controlar la provisión de servicios generales a realizar con recursos propios o de terceros, para asegurar el funcionamiento del edificio a través de la operación y mantenimiento de sus instalaciones técnicas como ascensores, aire acondicionado, calderas, entre otros; asimismo la prestación de servicios de limpieza, desinfección, realización de mudanzas internas, remodelaciones, pintura, eco-

nomato, cafetería presidencial y otros.

**b.** Garantizar el cumplimiento de las ordenanzas vigentes sobre las instalaciones a cargo.

**c.** Planificar y gestionar los espacios físicos para asegurar una razonable adecuación de espacios y mobiliarios a las distintas necesidades de la compañía con una visión integral.

## SEGURIDAD PATRIMONIAL

**d.** Planificar, organizar y controlar los recursos de vigilancia, propios y de terceros, públicos o privados. Monitorear las instalaciones de vigilancia y control de acceso para asegurar la integridad de los recursos humanos y de los activos de la compañía tanto en los inmuebles a cargo de esta Administración como en los centros de acopio con vigilancia activa.

**e.** Intervenir en todas las gestiones ante los organismos públicos y de seguridad estatales tendientes a la prevención de posibles ilícitos relacionados a la compañía.

**f.** Gestionar y coordinar la seguridad de los distintos centros de almacenamiento, el ingreso y egreso de bienes muebles en conjunto con las gerencias que correspondan.

## FLOTA AUTOMOTOR

**g.** Gestionar la flota vehicular de la compañía desde la recepción de las agencias o de los contratistas hasta la potencial baja propuesta por el área, en función del estado, tipología de vehículo, antigüedad o kilometraje realizado.

**h.** Asegurar que los vehículos conducidos por personal de la compañía estén en condiciones técnicas y de documentación que permita circular en forma segura. Incluye la gestión de

títulos, cédulas de identificación, seguros, patentes, infracciones mantenimiento preventivo, denuncias de siniestro, y demás controles reglamentarios.

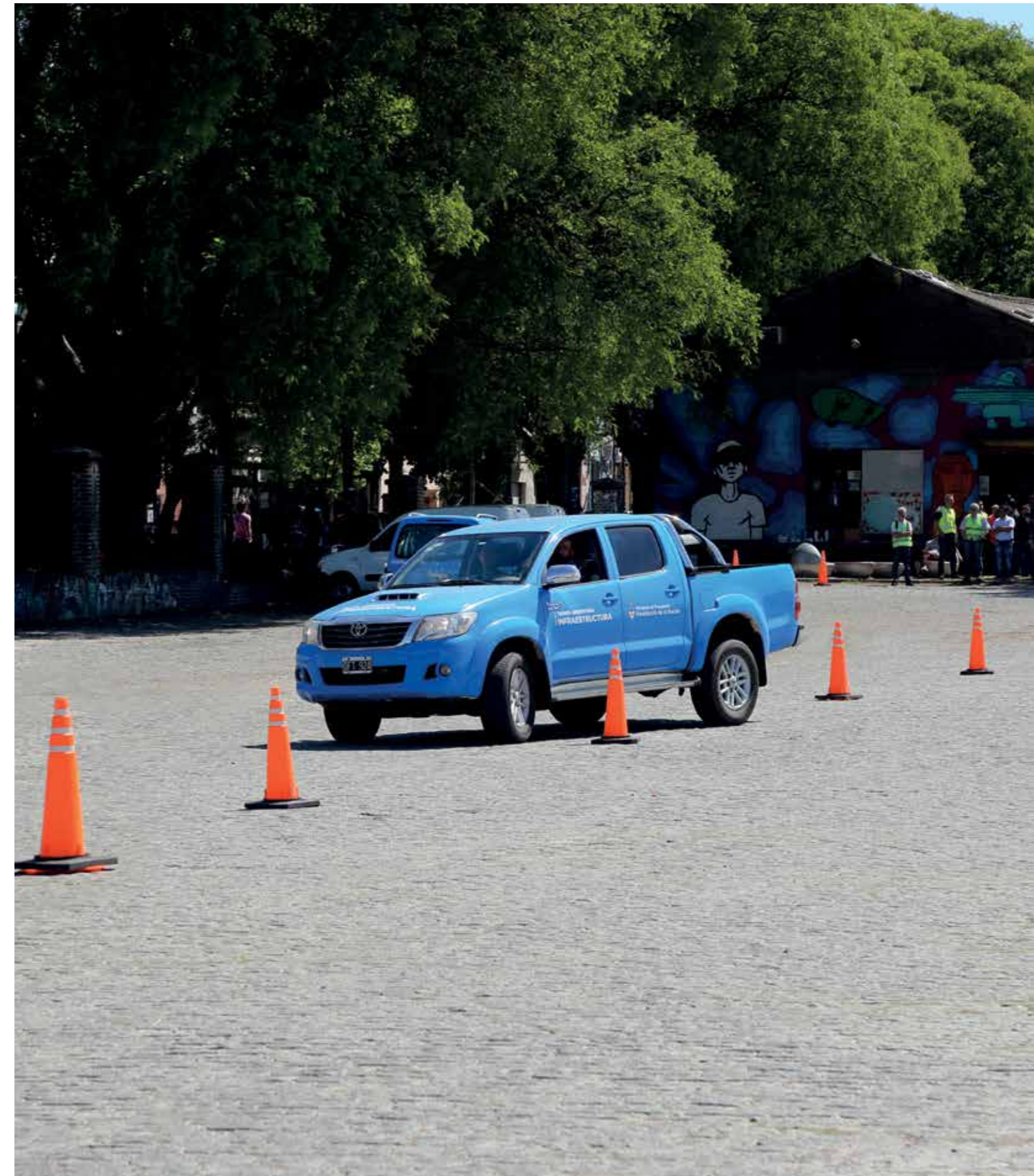
**i.** Gestionar e informar la utilización de los vehículos propios y de terceros mediante el control realizado a través del sistema de seguimiento de rastreo satelital.

## MESA DE ENTRADAS, ARCHIVO Y DIGITALIZACION

**j.** Gestionar la Mesa de Entradas de la compañía asegurando el registro formal del ingreso y egreso de la documentación hacia o desde las diferentes áreas y archivar eficientemente la que corresponda.

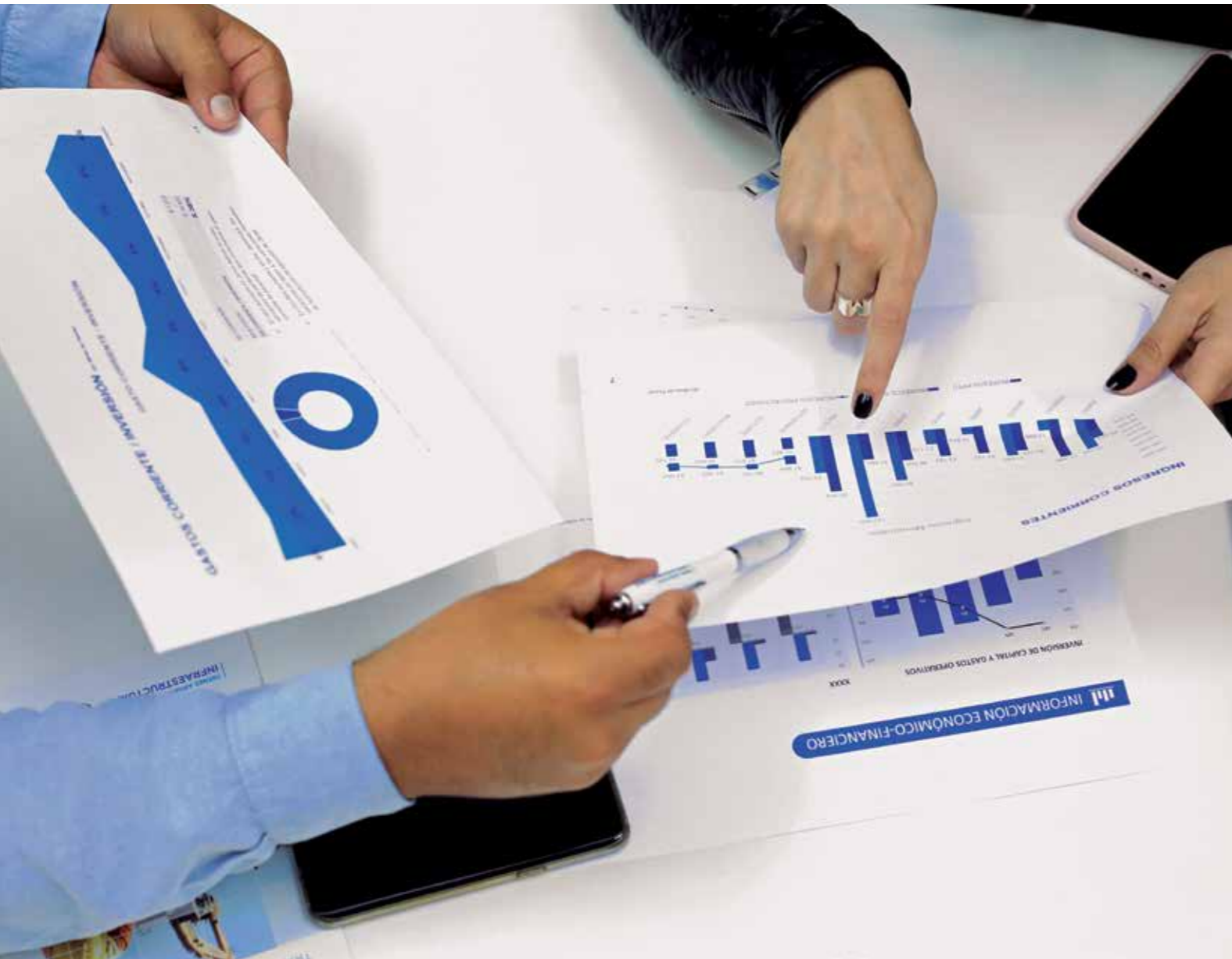
**k.** Digitalizar la documentación derivada por las distintas gerencias de la compañía a solicitud.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos, las cuatro áreas cuentan con soporte y control administrativo y operativo.



# UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

Memoria de Gestión 2015 - 2019



## MISIÓN Y VISIÓN

### MISIÓN:

**Verificar el mantenimiento de un adecuado sistema de control interno** incorporado a la organización de la empresa, sobre la base de las premisas de economía, eficiencia y eficacia. Actuando en forma independiente y objetiva, asesorando corporativamente de manera sistémica, profesional, preventiva y ex post. Con el fin de mejorar y agregar valor a las operaciones de la Empresa. Ayudando a cumplir los objetivos de esta, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y **mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.**

### VISIÓN:

Ser protagonista en la mejora de la gestión de ADIFSE, **generar seguridad y confianza al velar por la correcta aplicación de la normativa vigente**, logrando constituir una organización flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno, generando sinergias con los sistemas interactuantes.

**Lograr un impacto positivo en la organización**, a los efectos de mejorar el cumplimiento de los objetivos de gobierno y así **generar valor agregado a la sociedad.**

### VALORES

- **Ética:** Cumplimos nuestra función con estricto apego a las normas éticas de integridad, respeto y responsabilidad.

- **Transparencia:** Generamos y brindamos información clara, oportuna y de calidad, utilizando los canales de comunicación más óptimos para facilitar el acceso a la misma, a fin de garantizar la calidad del trabajo y la transparencia de la gestión.
- **Objetividad:** Actuamos en base a la realidad de los hechos, manteniendo la solidez de los juicios y opiniones, sin deformaciones derivadas de convicciones particulares.
- **Compromiso:** Trabajamos con vocación de servicio, profesionalismo y eficiencia para el logro de los objetivos institucionales, en beneficio de la sociedad en su conjunto.
- **Innovación:** Aprovechamos las nuevas oportunidades para emprender acciones que nos preparen y anticipen a los cambios, siendo receptivos a los procesos de transformación de la sociedad y sus requerimientos, para modificar y mejorar nuestros servicios.
- **Sinergia:** Trabajamos en equipo a fin de maximizar las competencias individuales para el logro de los objetivos institucionales mediante una visión compartida.
- **Idoneidad:** Contamos con cualidades técnicas, pericia y experiencia necesarias para el cabal cumplimiento de las funciones.

# POLÍTICA

La Ley N° 24.156 “Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional”, crea la **Sindicatura General de la Nación (SIGEN)**, órgano de control interno del Poder Ejecutivo Nacional.

Siendo materia de su competencia el control interno de las jurisdicciones que componen el Poder Ejecutivo Nacional y los organismos descentralizados y **empresas y sociedades del Estado** que dependan del mismo, sus métodos y procedimientos de trabajo, normas orientativas y estructura orgánica.

Las unidades de Auditoría Interna dependerán, jerárquicamente, de la autoridad superior de cada organismo y actuarán coordinadas técnicamente por la Sindicatura General.

A partir del Decreto 72/2018, el Síndico General de la Nación es el encargado de la designación y remoción de auditores internos titulares.

En consecuencia a lo mencionado en los párra-

fos anteriores, es que la **Unidad de Auditoría Interna de Administración de Infraestructura Ferroviaria S.E. (ADIFSE), rige sus políticas y lineamientos conforme a los establecidos por la SIGEN**, ya sea por medio de Resoluciones (Ej. Resolución 152/2002 - SIGEN - Las Normas de Auditoría Interna Gubernamental), Manuales (Ej., Manual de Control Interno Gubernamental - Resolución 03/2011 - SIGEN), Lineamientos (Ej., Lineamientos Estratégicos para elaborar la Planificación 2019 Unidades de Auditoría Interna), como también demás normativa vinculante (Ej., Decreto 1344/2007 - Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156.).

Como conclusión se puede determinar que la política de Auditoría es desarrollada dentro de la compañía por la Unidad de Auditoría Interna, la cual se encuentra bajo la órbita de control establecida por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), quien determina los lineamientos estratégicos y aprueba el Plan Anual de la Unidad de Auditoría Interna a ejecutar.

# FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN

## FUNCIONES

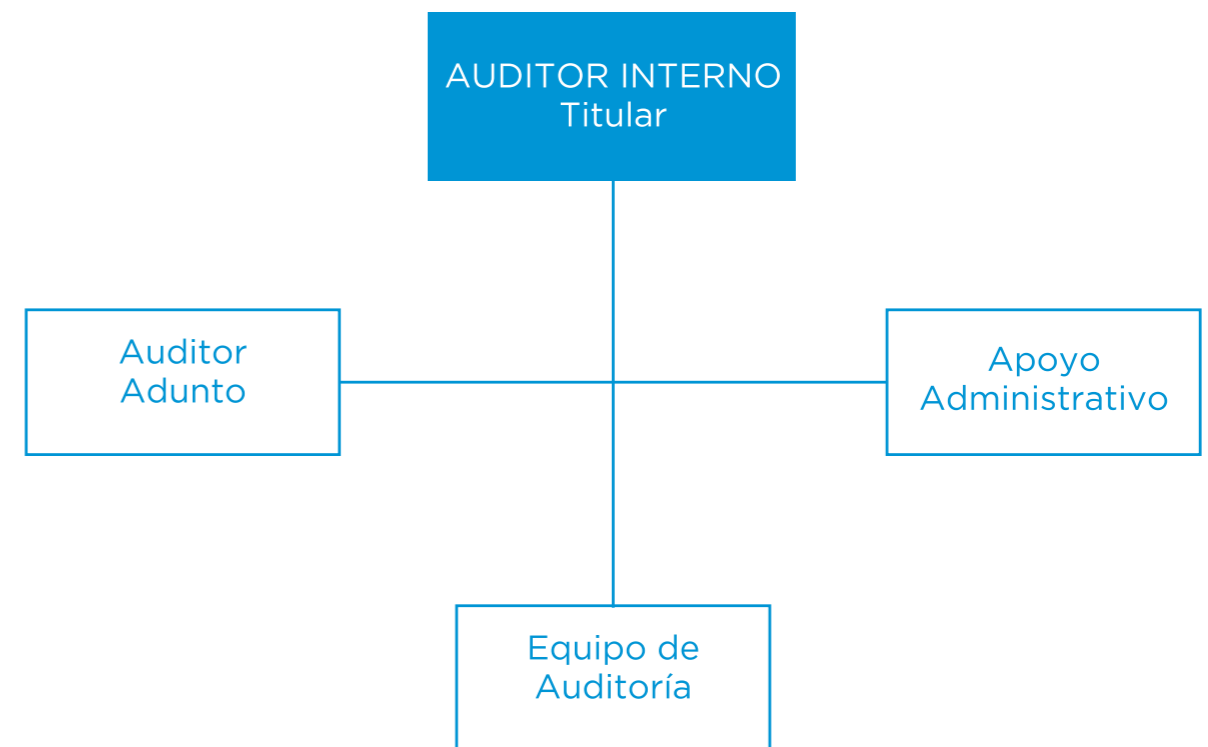
- Brindar servicio a toda la Empresa, asesorando en la implementación de normas y procedimientos adecuados de control interno para luego evaluar y verificar el posterior cumplimiento de los mismos.
- Alertar sobre los desvíos posibles y/o detectados, efectuando recomendaciones para evitar su repetición, mitigación y/o saneamiento, todo ello sobre la base de las premisas de economía, eficiencia y eficacia.
- Establecer la planificación de la auditoría interna de la Sociedad, conforme a las normas generales de Control Interno y de Auditoría Interna Gubernamental.

- Elaborar el Plan Anual de la Auditoría Interna.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos determinados por la autoridad superior.
- Asesorar en la determinación de las normas y procedimientos propios del Sistema Control Interno.
- Tomar conocimiento integralmente de los actos y evaluar aquellos de relevancia económica.
- Verificar si en las erogaciones e ingresos de la jurisdicción, se cumplen los principios contables y niveles presupuestarios de la normativa legal vigente.

- Constatar la confiabilidad de los antecedentes utilizados en la elaboración de los informes y/o estados informativos contables.
- Precisar la exactitud del registro de los activos y las medidas de resguardo adoptadas para su protección.
- Emitir opinión, en el ámbito de su competencia, en todo estado informativo contable.
- Producir informes periódicos sobre las auditorías desarrolladas y otros controles practicados.
- Comunicar al Directorio y a la Comisión Fiscalizadora (SIGEN), los desvíos que se detecten con las observaciones, riesgos y recomendaciones que se formulen en base al desarrollo de los distintos Proyectos planificados.

- Efectuar el seguimiento de las recomendaciones y observaciones realizadas.
- Informar sobre los temas que la Comisión Fiscalizadora y la Sindicatura General de la Nación requiera en lo atinente al desarrollo de sus actividades.
- Examinar y evaluar la información relativa al impacto de las políticas públicas, producida por los responsables de cada uno de los programas y proyectos.
- Evaluar el cumplimiento del plan anual de la Auditoría Interna.
- Elaborar y mantener actualizada la evaluación de riesgos de auditoría de la jurisdicción.

## ORGANIZACIÓN





A los efectos de controlar, desarrollar y gestionar cada una de las funciones del Área, la estructura se basa principalmente en 3 (tres) ejes troncales:

- **Procesos Sustantivos:** Los mismos son el desarrollo y gestión de proyectos, consultas, seguimiento y demás actividades relativas al principal objeto de la Empresa. Enfocándose en dar soporte y desarrollar sus tareas en el “negocio” de ADIFSE. Realizados principalmente sobre los Procesos/Tareas Técnico operativas (Ejemplos: Auditorías relacionadas con Desarrollo de Proyectos, Auditorías Integrales de Obras, etc.). Con el objetivo de ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la calidad de la empresa.

- **Procesos de Apoyo:** Con el fin de complementen-

tar a los procesos definidos precedentemente, se realizan procesos de soporte, que buscan ofrecer un punto de vista estratégico y corporativo sobre las actividades / tareas que dan apoyatura al objeto principal de la empresa (Ejemplo: Auditorías relacionadas con procesos administrativos / contables; Compras y Contrataciones; Logística de Materiales; Permisos de Uso; Flota; Permisos de Acceso a los Sistemas; Subastas; Pagos; Recepción de Bienes y Servicios, Juicios; etc.), siempre con el fin de lograr generar oportunidades de mejoras que permitan seguir construyendo un Sistema de Control Interno mas eficiente.

- **Actividades de Cumplimiento:** Se desarrollan y ejecutan las Actividades que surgen de la normativa vigente y/o son definidas por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

## MEMORIA DE GESTIÓN 2015 – 2019

En principio es menester destacar que la Unidad de Auditoría Interna de Administración de Infraestructura Ferroviaria S.E. (ADIFSE), ha desarrollado principalmente su gestión en base a los lineamientos establecidos en los distintos Planes Anuales de Auditoría Interna, los cuales han sido aprobados por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la máxima autoridad de ADIFSE.

En consecuencia a lo mencionado, se enuncian las distintas aprobaciones a los Planes de Auditoría Interna:

- **PLAN ANUAL DE AUDITORIA 2016** - aprobado por Sindicatura General de la Nación (SIGEN) el 25 de febrero de 2016, conforme Nota SIGEN N° 1049/16-GF.

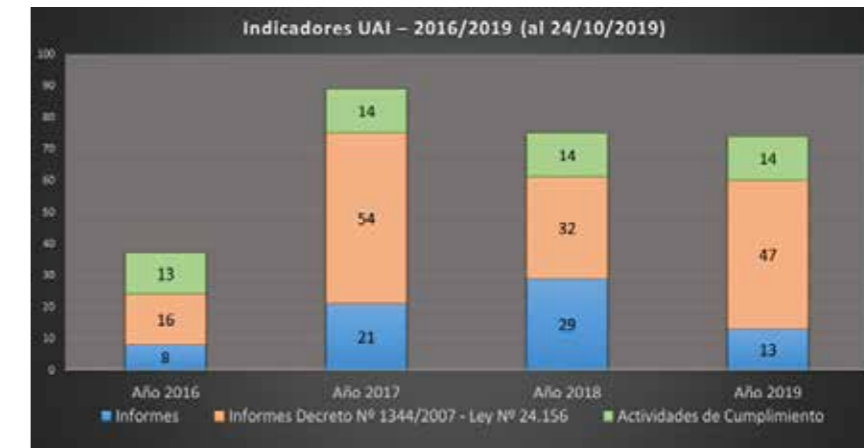
- **PLAN ANUAL DE AUDITORIA 2017** - apro-

bado por Sindicatura General de la Nación (SIGEN) el 21 de diciembre de 2016, conforme Nota NO-2016-04898533-APN-SIGEN.

- **PLAN ANUAL DE AUDITORIA 2018** - aprobado por Sindicatura General de la Nación (SIGEN) el 04 de enero de 2018, conforme Nota NO-2018-00714470-APN-SIGEN.

- **PLAN ANUAL DE AUDITORIA 2019** - aprobado por Sindicatura General de la Nación (SIGEN) el 11 de enero de 2019, conforme Resolución RESOL-2019-23-APN-SIGEN.

A continuación, se expone gráfico con los productos realizados durante la Gestión de la Unidad de Auditoría Interna en el Periodo 2016 a 2019 (24/10/2019), la información se expone considerando el año calendario.



Asimismo, se detallan los productos generados, conforme cuadro precedente.

Año 2016		
Informe	Informe Decreto N° 1344/2007 - Ley N° 24.156	Actividad de Cumplimiento
Proyecto N° 15 - Plan 2016 - “Cuenta de Inversión 2015”.	Misiones y Funciones de la Gerencia Seguridad Patrimonial y Servicios Generales	Actividad de Cumplimiento N° 1 - Plan 2016 - Elaboración del Planeamiento.
Proyecto N° 18 - Plan 2016 - “Bienes Inmuebles de Uso Ferroviario”.	Licitación Pública de Obra – Etapa Múltiple	Actividad de Cumplimiento N° 2 - Plan 2016 - Seguimiento del Planeamiento.
Proyecto N° 21 - Plan 2016 - “Liquidación de Sueldos y Cargas Sociales”.	Régimen de Iniciativa de Terceros	Actividad de Cumplimiento N° 3 - Plan 2016 - Lineamientos Internos - Procedimientos propios de la UAI.
Proyecto N° 23 - Plan 2016 - “Relevamiento de Juicios”.	Régimen de Redeterminación de precios de Contratos de Obra, Bienes y Servicios de ADIFSE	Actividad de Cumplimiento N° 4 - Plan 2016 - Circular N° 2/2013 - SGN Campañas Int. de Publicidad.
Proyecto Imprevisto - Nota SIGEN N° 164/2016 – “Cajas Chicas”.	Pago de Certificados de Avance de Obra.	Actividad de Cumplimiento N° 5 - Plan 2016 - Decreto 312/2010 - Reg. Ley N° 22.431.
Proyecto Imprevisto - Nota SIGEN N° 164/2016 – “Automotores”.	Código de Conducta y Lineamientos de Cumplimiento.	Actividad de Cumplimiento N° 6 - Plan 2016 - Seguimiento de observaciones y recomendaciones del Sistema de Control Interno.
Proyecto Imprevisto - Nota SIGEN N° 164/2016 – “Tarjeta Combustible”.	Cierre de Proyecto de Obra	Actividad de Cumplimiento N° 8 - Plan 2016 - Resolución N° 107/98 y 3/11 SGN.
Proyecto Imprevisto - “Museo Ferroviario”.	Lanzamientos de Proyectos de Obra	Actividad de Cumplimiento N° 9 - Plan 2016 - Procedimientos de Cierre de ejercicio.
	Compulsa de Precios	Actividad de Cumplimiento N° 10 - Plan 2016 - Dto. N° 1344/07 - Regl. Ley N° 24.156.
	Requerimiento de Compras Generales y Suministros	Actividad de Cumplimiento N° 11 - Plan 2016 - Circular N° 3/1993-AGN - Compras Significativas.
	Licitación Pública de Obra – Etapa Múltiple V1.3	Actividad de Cumplimiento N° 12 - Plan 2016 - Régimen de Adscripciones.
	Proceso de Pagos	Actividad de Cumplimiento N° 13 - Plan 2016 - Ética Pública – Ley N° 25.188 art. 5 inc. m) – Presentación DDJJ Patrimoniales de los agentes obligados.
	Uso de Vehículos	Actividad de Cumplimiento N° 14 - Plan 2016 - Recupero Patrimonial.
	Gestión de Alta de Usuarios de Sistemas	
	Régimen de Redeterminación de Precios de Contratos de Obra, Bienes y Servicios de ADIFSE.	
	Gobierno Corporativo y Políticas y el Código de Conducta y Lineamientos de Cumplimiento.	
	Código de Conducta y Lineamientos de Cumplimiento.	

Año 2016		
Informe	Informe Decreto Nº 1344/2007 - Ley Nº 24.156	Actividad de Cumplimiento
Proyecto Nº 17 - Plan 2016 - "Bienes Muebles de Uso Ferroviario".	Proceso de licitación pública de obras - etapa múltiple.	Actividad de Cumplimiento Nº 1 - Plan 2017 - Elaboración del Planeamiento.
Proyecto Nº 22 - Plan 2016 - "Compras y Contrataciones".	Proceso de licitación pública de obras - etapa simple.	Actividad de Cumplimiento Nº 2 - Plan 2017 - Seguimiento del Planeamiento.
Proyecto Nº 27 - Plan 2016 - "Licitación Pública Nac. e Internac. ADIF Nº 48/2014 - Rec. y Mejoramiento FFCC Gral. Belgrano - Tramo I - Ramal C3 - Pcia. de Chaco".	Proceso de recepción de bienes y servicios.	Actividad de Cumplimiento Nº 3 - Plan 2017 - Conducción.
Proyecto Nº 15 - Plan 2017 - "Procedimientos de Cierre de Ejercicio Año 2016".	Proceso de asignación de vehículos.	Actividad de Cumplimiento Nº 4 - Plan 2017 - Lineamientos Internos - Procedimientos Propios de la UAI.
Proyecto Nº 16 - Plan 2017 - "Cuenta de Inversión 2016".	Proceso de planeamiento de obras.	Actividad de Cumplimiento Nº 5 - Plan 2017 - Atención de Pedidos de Información y Asesoramiento.
Proyecto Imprevisto - "Administración Integral de Flota de Vehículos".	Proceso de alta y modificación de proveedores.	Actividad de Cumplimiento Nº 6 - Plan 2017 - Seguimiento de observaciones y recomendaciones del Sistema de Control Interno.
Proyecto Imprevisto - "Licitación Pública Nº 22 - ADIF 2014 - Puesta en valor de los techos de las Naves de Andenes de la Estación Retiro - Línea Gral. Mitre - Etapa I".	Proceso de pagos.	Actividad de Cumplimiento Nº 7 - Plan 2017 - Circular Nº 1/2003 SIGEN.
Proyecto Imprevisto - "Auditoría de Contratación Directa Competitiva CD 2015/2015 - Transporte Rieles: Puerto Buenos Aires / Puerto de Barranqueras".	Metaproceso de creación de procesos.	Actividad de Cumplimiento Nº 8 - Plan 2017 - Circular Nº 2/2013 SIGEN.
Proyecto Imprevisto - "Derivación Auditoría de Licitación Privada Nº 39/2014 - Servicio de Desarrollo de Software - Sistema de Información SIGA".	Proceso de gestión de alta y modificación de usuarios de sistemas.	Actividad de Cumplimiento Nº 9 - Plan 2017 - Circular Nº 3/1993 AGN - Compras Significativas.
Proyecto Imprevisto - "Licitación Pública Nº 7 - ADIF 2015 - Mejoramiento, elevación y adecuación de andenes Belgrano Sur".	Proceso de gestión de incidencias y requerimientos.	Actividad de Cumplimiento Nº 10 - Plan 2017 - Decreto 312/2010 - Reg. Ley Nº 22.481.
Proyecto Imprevisto - "Licitación Pública Nº 26 - ADIF 2014 - Remodelación y Adecuación de Andenes - Sarmiento".	Proceso de licitación privada de compras generales y suministros/ etapa única (ADIF).	Actividad de Cumplimiento Nº 11 - Plan 2017 - Dto. Nº 1344/07 - Regl. Ley Nº 24.156.
Proyecto Imprevisto - "Licitación Pública Nº 25 - ADIF 2014 - Remodelación y Adecuación de Estaciones - Línea Mitre".	Proceso de cesión de derechos de cobro de certificados de obras y facturas.	Actividad de Cumplimiento Nº 12 - Plan 2017 - Régimen de Adscripciones.
Proyecto Imprevisto - "Licitación Pública Nº 32 - ADIF 2014 - Sistema de Barreras Automáticas en la Línea Belgrano Sur".	Proceso de compra por compulsión de precios.	Actividad de Cumplimiento Nº 13 - Plan 2017 - Ética Pública - Ley Nº 25.188 art. 5 inc. m) - Presentación DDJJ Patrimoniales de los agentes obligados.
Proyecto Imprevisto - "Rendiciones de gastos de Ropa de Trabajo e Elementos de Protección Personal".	Proceso de licitación privada de compras generales y suministros.	Actividad de Cumplimiento Nº 14 - Plan 2017 - Recupero Patrimonial.
Proyecto Imprevisto - "Procesos de Pagos".	Proceso de incidencias y proyectos menores.	
Proyecto Imprevisto - "Refacción y Puesta en Valor de la Nave Este y su Cubierta Lateral y Obras complementarias".	Proceso de pagos.	
Proyecto Imprevisto - "Licitación Pública Nº 12 - ADIF 2014 - Provisión Instalación y Puesta en Servicio de 3 Subestaciones Rectificadoras, Liniers, Ituzingo y San Antonio de Padua".	Proceso de rendición de gastos.	
Proyecto Imprevisto - "Licitación Pública Nº 04 - ADIF 2011 - Renovación Total de la estructura de vías del Ferrocarril Gral. Belgrano. Ramal F1 - Monje (95.360) a Timbues (133.800) - Pcia. Santa Fe".	Proceso de planeamiento de obras.	
Proyecto Nº 21 - Plan 2017 - "Relevamiento de Juicios - Circular SIGEN Nº 1/2017 - S/T - Relevamiento sobre la consistencia del SIGEJ (Resolución es PTN Nros. 26/2016 y 6/2017)".	Proceso de aprobación de normas técnicas.	
Proyecto Nº 17 - Plan 2017 - "Circular SIGEN Nº 3/2017 - Decreto Nº 561/2016 - Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE)".	Metaproceso de creación de procesos.	
Proyecto Nº 21 - Plan 2017 - "Auditoría de Liquidación de Sueldos y Cargas Sociales".	Proceso de cesión de derechos de cobro de certificados de obras y facturas.	
	Proceso de solicitud y autorización de gastos de viaje.	
	Proceso de ejecución proyectos de obra.	
	Proceso de aprobación de redeterminaciones.	
	Proceso de planeamiento de obras.	
	Proceso de adquisición de durmientes y rieles.	
	Proceso de gestión de certificado de obra.	
	Proceso de compras generales y suministros.	
	Proceso de donación bienes muebles.	
	Licitación pública de obras etapa simple.	
	Proceso economías, demás y adicionales.	
	Requerimiento de bienes y servicios generales de compras.	
	Proceso de ejecución auditoría de obras.	
	Gestión belgrano cargas certificación de obra.	
	Proceso de subasta online.	
	Revisión proceso gestión de baja de usuarios de sistemas.	
	Proceso de lanzamiento de licitaciones de obra.	
	Lanzamiento de licitaciones.	
	Proceso de compulsión de precios.	
	Proceso de contratación directa.	
	Proceso de gestión de permisos de uso para obras de terceros.	
	Proceso de gestión de documentos a presidencia.	
	Lanzamiento de licitaciones.	
	Proceso economías, demás y adicionales y ampliaciones de obra.	
	Proceso políticas conflictos de interés y planificación de ci.	
	Proceso política de obsequios y viajes financiados por terceros.	
	Proceso de aprobación de redeterminaciones para bienes y servicios.	
	Proceso de planeamiento de obras.	
	Proceso requerimiento de compras generales y suministros.	
	Proceso de pagos.	
	Proceso de comodato de bienes muebles del museo nacional ferroviario.	
	Proceso de recepción de bienes, servicios y comprobantes.	
	Proceso de disposición de material producido de obra.	
	Proceso de cambios tecnológicos.	

Año 2018		
Informe	Informe Decreto Nº 1344/2007 - Ley Nº 24.156	Actividad de Cumplimiento
Proyecto Imprevisto - Plan 2017 - "C.D. N°000-ADIF-2015- Remodelación Est. San Antonio de Padua-Sarmiento	"Gestión del conocimiento".	Requerimiento 2018 - Elaboración del
Proyecto Imprevisto - Plan 2017 - "L.P. N° 07/ADIF/2015 - Mejoramiento, elevación y adecuación de Andenes Belgrano Sur" - Informe de seguimiento.	"Política de gobierno corporativo".	ACT. 2 - PLAN 2018 - Seguimiento del Planeamiento.
Proyecto Imprevisto - Plan 2017 - "L.P. N° 26/ADIF/2014 - Remodelación y adecuación de Andenes - Sarmiento" - Informe de seguimiento.	"Gestión de adicional compensatorio".	ACT. 3 - PLAN 2018 - Lineamientos Internos- Procedimientos Propios de la UAI.
Proyecto Imprevisto - Plan 2017 - "L.P. N° 26/ADIF/2014 - Remodelación y adecuación de Andenes - Sarmiento" - Informe de seguimiento.	"Gestión certificado de obra"	ACT. 4 - PLAN 2018 - Circular Nº 2/2013 - SIGEN - Campañas Publicidad y Comunicación.
Proyecto Imprevisto - Plan 2017 - "L.P. N° 32/ADIF/2014 - Sistema de Barreras automáticas en la Línea Belgrano Sur" - Informe de seguimiento.	"Licitación de obras etapa simple".	ACT. 5 - PLAN 2018 - Decreto 312/2010 - Protección Integral de los Discapitados.
Proyecto Imprevisto - Plan 2017 - L.P. N° 25/ADIF/2014 - Remodelación y adecuación de estaciones - Línea Mitre - Informe de seguimiento	"Permisos de obras de terceros".	ACT. 6 - PLAN 2018 - Cumplimiento Resolución N°15/06 - 73/10 - SIGEN - Seguimiento de las Observaciones y Recomendaciones de Control Interno.
Proyecto Nº 20 - Plan 2017 - "Administración de Permisos de Usos"	"Facturación y cobro".	ACT. 7 - PLAN 2018 - Circular Nº 1/2003 SIGEN - Prestaciones de Servicio.
Proyecto Nº 24 - Plan 2017 - "Lic. Pub. Nacional e Internacional ADIF N° 01/2016 - Proy. Recuperación y mejoramiento del FFCC Gral. Belgrano - Renov. Total de la Infraestructura de vías en el Tramo 5 - Km 211,340 a Km 338,010 - Sectores A y B - Prov. Santa Fe".	"Lanzamiento de licitaciones".	ACT. 8 - PLAN 2018 - Conducción.
Proyecto Nº 15 - Plan 2018 - "Desarrollo de Proyectos de Obra".	"Aprobación de variaciones de contrato de obra".	ACT. 9 - PLAN 2018 - Atención De Pedidos De Información y Asesoramiento - Autoridades Superiores.
Proyecto Nº 16 - Plan 2018 - "Integral de Obra".	"Comodato de bienes muebles del museo ferroviario".	ACT. 11 - PLAN 2018 - DTO. Nº 1344/07 - REGL. LEY Nº 24.156.
Proyecto Nº 18 - Plan 2018 - "Planeamiento y Presupuestación".	"Pagos".	ACT. 11 - PLAN 2018 - Régimen De Adscripciones.
Proyecto Nº 21 - Plan 2018 - "Control de Terceros".	"Reglamento de compras y contrataciones ADIFSE".	ACT. 12 - PLAN 2018 - Ética Pública Declaraciones Juradas Patrimoniales LEY Nº 25.188.
Proyecto Nº 22 - Plan 2018 - "Seguridad e Higiene, condiciones Edilicias en ADIFSEE y del personal"	"Manual de compras y contrataciones ADIFSE".	ACT. 13 - PLAN 2018 - Decreto Nº 202/2017 - Conflicto De Interés.
Proyecto Nº 23 - Plan 2018 - "Subasta Online y Administración de Bienes muebles ferroviarios y material producido de obra"	"Gestión de multas de obra".	ACT. 14 - PLAN 2018 - Recupero Patrimonial.
Proyecto Nº 24 - Plan 2018 - "Contratación integral de Servicios".	"Lanzamiento de licitaciones".	
Proyecto Nº 25 - Plan 2018 - "Compra de Bienes".	"Cesión de derecho de cobros de certificados de obras y facturas".	
Proyecto Nº 26 - Plan 2018 - "Metodología del armado del Tablero de Avance de Obra".	"Pagos".	
Proyecto Nº 27 - Plan 2018 - "Permisos Otorgados a usuarios de sistemas".	"Aprobación de redeterminaciones de obra".	
Proyecto Nº 28 - Plan 2018 - "Administración Bienes Muebles No Ferroviarios".	"Activos ferroviarios desafectados".	
Proyecto Nº 29 - Plan 2018 - "Cuenta de Inversión".	"Aprobación variaciones de contrato de obra".	
Proyecto Nº 31 - Plan 2018 - "Relevamiento de Juicios".	"Cesión de derecho de cobro certificados y facturas".	
Proyecto Nº 32 - Plan 2018 - "Procedimiento de Cierre de Ejercicio 2017".	"Gestión de multas de obra".	
Proyecto Imprevisto - Plan 2018 - "Licitación Nº 8/2017 - Elevación Andenes Adecuación Infraestructura Línea Belgrano Norte".	"Licitación".	
Proyecto Imprevisto - Plan 2018 - "CAJA CHICA, FONDO FIJO Y CARGOS A RENDIR".	"Gestión de documentos a presidencia y directorio".	
Proyecto Imprevisto - Plan 2018 - "Relevamiento Adopción Sistema GDE".	"Gestión de accidentes".	
Proyecto Imprevisto - Plan 2018 - "Licitación Nº 13/2016 - Análisis accidente Puente Arroyo Colastine".	"Planeamiento de obras".	
Proyecto Imprevisto - Plan 2018 - "Análisis comparativo de Estados Contables de cierre y reporte de presupuesto ejecutado/ejercicio 2017".	"Manual de gestión de trámites varios".	
Proyecto Imprevisto - Plan 2018 - "Decreto Nº 1306/16- Registro Legajo Multipropósito (RLM)".	"Gestión de alta y modificación de usuarios de sistemas".	
	"Gestión de baja de usuarios de sistemas".	
	"Código de conducta".	
	"Código de conducta para terceras partes".	
	"Lanzamiento de licitaciones".	

Año 2019		
Informe	Informe Decreto Nº 1344/2007 - Ley Nº 24.156	Actividad de Cumplimiento
Proyecto Nº 20 - Plan 2018 - "Administración de Permisos de Usos".	"Lanzamiento de obra".	Act. Nº 2 - Plan 2019 - Reporte de Ejecución Plan Anual UAI 2018.
Proyecto Nº 17 - Plan 2018 - "Contrataciones de Obras".	"Manual de normas generales de rendición de gastos".	Act. Nº 3 - Plan 2019 - Reporte de Ejecución Plan Anual UAI - 1er Semestre 2019.
Proyecto Nº 19 - Plan 2018 - "Proceso de Redeterminaciones".	"Pagos".	Act. Nº 4 - Plan 2019 - Informe anual sobre funcionamiento de comités.
Proyecto Nº 33 - Plan 2018 - "Licitación Pública 49/16 - recuperación y mejoramiento FFCC GRAL BELGRANO - SANTA FE".	"Variaciones de contrato de obra".	Act. Nº 5 - Plan 2019 - Objetivo de Acceso a la Información.
Proyecto Imprevisto - Plan 2019 - "Evaluación y Estado de Acción del Informe de la Auditoría General de la Nación (AGN)-Proy 291221-Act. AGN Nº 468/16. Res Nº 33/19-AGN".	"Concurso de precios".	Act. Nº 6 - Plan 2019 - Seguimiento de Acciones Correctivas - Anexo I al Art. 3º Resolución 2018 - 173- APN-SIGEN.
Proyecto Nº 22 - Plan 2019 - "Procedimientos de Cierre de Ejercicio año 2018".	"Requerimiento de compras generales".	Act. Nº 7 - Plan 2019 - Objetivo Estratégico de Igualdad de Oportunidades.
Proyecto Nº 23 - Plan 2019 - "Cuenta de Inversión 2018".	"Gestión de certificados de obra".	Act. Nº 10 - Plan 2019 - Verificación de la presentación de las DDJJ Integrales ante la Oficina Anticorrupción.
Proyecto Nº 25 - Plan 2019 - "Auditoría de Obras centrado en políticas de cumplimiento de Responsabilidad Ambiental – Objetivo Estratégico de Responsabilidad Ambiental".	"Reglamento gestión y otorgamiento de permisos precarios de uso, obras infraestructura telecomunicaciones y serv. Públicos".	Act. Nº 11 - Plan 2019 - Régimen de Adscripciones.
Proyecto Nº 29 - Plan 2019 - "Gastos Directorio ADIF SE / 1er trimestre de 2019".	"Nota de aplicación - aprobación simplificada de re determinaciones".	Act. Nº 16 - Plan 2019 - Informe de cumplimiento Actas Acuerdo Resolución 36/2011.
Proyecto Nº 29 - Plan 2019 - "Gastos Directorio ADIF SE / 2do trimestre de 2019".	"Nota de aplicación - TAD presentación ciudadana".	Act. Nº 17 - Plan 2019 - Objetivo Estratégico - Sistemas Normalizados de Gestión.
Proyecto Nº 32 - Plan 2019 - "Aplicación de Multas".	"Nota de aplicación - documentación para pagos de préstamo CAF".	Act. Nº 18 - Plan 2019 - Objetivo Estratégico - Responsabilidad Social.
Proyecto Nº 33 - Plan 2019 - "Recepción de Bienes y Servicios / Relacion con el proceso de pagos".	"Nota de aplicación - documentación para pagos de préstamo CAF".	Act. Nº 20 - Plan 2019 - Objetivo Estratégico Tablero de Gestión JGM.
Proyecto Nº 35 - Plan 2019 - "Integral de Flota de Vehículos propios y de Terceros".	"Planeamiento de obra".	Actividad Imprevista - Plan 2019 – Informe de seguimiento - "Dto. 312/10 Reg. Ley Nº 22.431 Sistema Nacional de Protección Integral de los Discapacitados".
	"Nota de aplicación - solicitud fondos para pagos causas judiciales".	Actividad Imprevista - Plan 2019 – "IT Nº 11/2019 – SNI - Herramienta de control para actividad sobre Sistema GDE".
	"Aprobación de redeterminaciones de obra".	
	"Gestión de multas de obra".	
	"Nota de aplicación para derivación de notas a presidencia".	
	"Nota de aplicación gestión YPF en ruta".	
	"Nota sobre código de buen gobierno". Licitación	
	"Alta y modificación de proveedores en el portal web".	
	"Lanzamiento de licitaciones". Licitación	
	"Documentación para pagos de préstamos CAF".	
	"Nota de aplicación tipificación y formulación de multas de obra".	
	"Manual de normas generales para ejecución y rendición de gastos"	
	"Manual de uso de vehículos".	
	"Manual de rendición de gastos de viajes".	
	"Donación de bienes muebles".	
	"Recepción de bienes, servicios y comprobantes".	
	"Nota de aplicación consideraciones de procesos gc#adifse".	
	"Gestión de documentos de obra".	
	"Requerimiento de compras generales".	
	"Nota de aplicación - carga de documento financieros en SIGA".	
	"Metaproceso de creación de normativas".	
	"Contratación directa".	
	"Nota de aplicación - carga de contratos de licitación y documentos financieros SIGA".	
	"Lanzamiento de obra".	
	"Código de buen gobierno".	
	"Política de administración de la gestión de riesgos".	
	"Contratación directa".	
	"Nota de aplicación - registros en libro de obra".	
	"Política y manual de normas generales para ejecución y rendición de gastos".	
	"Nota de aplicación - gestión preliminar de variaciones de contrato".	
	"Cierre de obra".	
	"Liquidación de haberes y cargas sociales".	
	"Gestión de peticiones de sistemas e infraestructura".	

## BREVE DESARROLLO DE LA GESTIÓN

Durante el desarrollo del año 2016, se comenzó con una transición/redefinición de la metodología de trabajo dentro de la estructura de la Unidad de Auditoría Interna, así como también un cambio de misión y visión de la UAI, como consecuencia del cambio de conducción en la Gerencia de Auditoría Interna durante el mes de noviembre del mencionado año.

Como correlato a esto, se iniciaron cambios de enfoque en el Área, a continuación destacamos aquellos que pueden ser considerados mas relevantes, a saber:

- La UAI redirecciono su enfoque en función al negocio principal de ADIFSE.

- Se amplió el universo de auditorías, con auditorías técnicas/operativas, de gestión y en el campo.

- Se incorporaron al equipo de la UAI profesionales con perfiles técnicos/operativos, con praxis en gestión de obra, que sumados a los restantes, permitió obtener un equipo multidisciplinario, capaz de afrontar distintos desafíos con idoneidad y profesionalidad, dando como resultado productos de calidad.

- Se adquirió relevancia en la compañía, realizando auditorías a todas las gerencias, y siendo un referente de consulta.

- Integramos distintos Comités (Ejecutivo, de Procesos, de Integridad, de Control Interno, entre otros).

- Participamos y colaboramos de manera constante en el Asesoramiento en temas de Gobernanza y Conducción, siendo hoy en día la UAI un Área referente al momento de análisis y asesoramiento, teniendo un rol más activo.

- Desarrollamos proyectos que generaron oportunidades de mejora para la empresa, de acuerdo a la descripción por ejes temáticos que a continuación describimos:

### 1) BASE NORMATIVA

a) Optimización de Procesos / Procedimientos / Manuales / Notas de aplicación / demás normativa interna. Se detallan algunos, a saber:

- Rediseño del "Proceso de Subasta Online".
- Rediseño del "Manual de normas generales para Ejecución y Rendición de Gastos".
- Rediseño del "Reglamento de Compras y Contrataciones".
- Reconfiguraciones de los Procesos vinculados y propios de la Ejecución de Obras.
- Actualización de normativa relacionada con la Administración de materiales producidos de obra.

b) Elaboración de nueva base documental en la compañía. Se detallan algunos, a saber:

- Elaboración de procesos internos de Administración del Personal, "Liquidación de Haberes y Cargas Sociales".
- Relativa a Flota - "Procedimiento de Uso de vehículos".
- Relativa a Inventarios - "Proceso de Inventario de Bienes de Uso No Ferroviario".
- Relativa a Inventarios - "Manual para Inventario de Bienes de Uso No Ferroviario".
- Relativa a Pagos y recepciones - "Recepción de Bienes, Servicios y Comprobantes".
- Relativa a Ingeniería - "Gestión de Documentos de Obra".
- Relativa a Sistemas - "Gestión Alta y Modificación de Usuarios de Sistema".
- Relativa a Variaciones de Contrato de Obras - "Nota de Aplicación - Gestión preliminar de Variaciones de Contrato".

### 2) SISTEMAS

a) Diseño de nuevas soluciones Informáticas. Se detallan algunos, a saber:

- Sistema de Inventarios - "Bienes muebles no ferroviarios".

**b)** Mejoras en funcionalidades de Sistemas corporativos. Se detallan algunos, a saber:

- Sistema de Seguimiento de Obras (SISO) – Impulso para la implementación y uso del mismo, así como también la incorporación del Desarrollo “Reportes”.

- Sistema de Gestión Administrativa (SIGA) – Se impulsó el desarrollo de la delimitación en el uso de generación de Órdenes de Compra “Automáticas”.

### 3) ESTRUCTURAS

**a)** Promovimos nuevos escenarios al diseño organizacional. Se detallan algunos, a saber:

- Se promovió e impulso la creación del Área relativa a Control de Terceros.
- Se impulsó el cambio del Área de Calidad, Seguridad e Higiene y Medio Ambiente, en lo relativo a su presencia en los frentes de obra, impulsando mas tareas de campo.
- Se impulsaron nuevos diseños organizacionales dentro de la estructura de la Gerencia de Construcciones.

### 4) RIESGOS

**a)** Minimización de riesgos corporativos. Se detallan algunos, a saber:

- En el desarrollo de la Auditoria de Bienes muebles de Uso Ferroviario (Plan 2016), se detectó la presencia de una guardería infantil dentro de predio de ADIFSE, con probables riesgos de accidentes debido a la operatoria del predio, se gestionó en consecuencia para su traslado.
- Durante el desarrollo de las distintas Auditorias a obras, se fue observando un cambio cultural respecto al uso de los elementos de protección personal, habiendo sido esto siempre impulsado por esta UAI.
- Se detectaron matafuegos vencidos o bien la falta de estos, impulsando y gestionando lo necesario para su regularización (Ejemplo, Edificio “Once”).

- Se detectaron irregularidades en relación a los distintos seguros propios y de terceros, impulsando la regularización de los mismos, en una primera instancia con la puesta en funcionamiento del Sistema de Control de Terceros, y en una instancia posterior el desarrollo de un Área relativa a esta temática.

- Se detectó e impulso la regularización de las subcontrataciones en las distintas obras, para lo cual se implementó el Sistema de Control de Terceros, y se elaboraron los procedimientos relacionados.

**b)** Impulsamos y pusimos en marcha el Sistema de Riesgos Corporativos propios de ADIFSE, creándose un Área al efecto.

### 5) EFICIENCIA OPERATIVA

- Se impulsó el desarrollo de la adopción de un Sistema de Inventarios.
- Se participó como área de consulta para evaluación del Proceso de Redeterminaciones, el marco normativo del mismo y su interpretación.
- Se impulsaron y desarrollaron acciones de articulación institucional.

- Perfeccionamos nuestro sistema de gestión con el fin de optimizar los sistemas de control interno y agregar valor, desarrollando actividades / auditorias en objetivos estratégicos, ej.: Protección de Activos, Eficiencia operativa, Información confiable, Adhesión a las políticas de la Dirección General.

- Adecuamos los informes a las exigencias de SIGEN e incorporamos riesgos y recomendaciones.

- Se cumplimentó y comenzó a gestionar, el uso y carga en el Sistema de Seguimiento (hoy en día denominado SISAC) de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

- Se realizaron capacitaciones constantes al equipo de la UAI, a modo de ejemplo se pueden mencionar:

- XIV Encuentro Nacional de Auditores Internos

2019. “Nuevos desafíos, nuevas competencias”. ENAI, en donde esta UAI actuó como disertante en el panel de “Auditoría y Gestión de Riesgos en Programas de Integridad”.

- Herramientas financieras para mujeres.
- Industria ferroviaria. Desarrollos locales y próximos desafíos. ALAF.
- Taller de Mapeo de riesgos de procesos.
- Capacitación sobre Control de Terceros – BDO.
- Reuniones de análisis conjunto sobre “Compre Argentino”.
- Asimismo, esta UAI ofició de organizadora, junto con Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, del segundo “Encuentro de Auditores de Empresas Publicas”.

## DESAFIOS

La UAI en su búsqueda constante de perfeccionar su gestión y promover la mejora continua, con el objetivo de lograr dar el mejor soporte para obtener un Sistema de Control Interno mas eficaz y eficiente, ha iniciado en el año 2019 las acciones correspondientes para certificar los procesos internos de la Gerencia de acuerdo a lo orientado por la norma de calidad IRAM 13.

En ese sentido, durante el presente año 2019 se impulsaron las siguientes acciones:

- El análisis y evaluación del Área.
- Desarrollado un plan de trabajo.
- Capacitaciones relativas a la temática.
- Identificación de acciones a realizar para cumplir lo requerido por la normativa vinculante.
- Desarrollo / Formalización de distintos procesos, metodologías, planillas, entre otras cuestiones.



# GERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA

Memoria de Gestión 2015 - 2019



## MISIÓN Y FUNCIONES

La Gerencia de Compras y Contrataciones es el área de ADIF que gestiona integralmente los procesos de abastecimiento y logística.

Hasta el inicio de esta gestión los procesos se gestionaban en forma fragmentada y en distintas áreas de la compañía. La Gerencia de Administración y Finanzas, a través de la Sub Gerencia de Compras y Contrataciones, gestionaba los procesos de licitaciones de obras y compras de bienes y servicios generales. Con esa organización, estos procesos no contaban con controles por oposición, que son de práctica habitual en estos procesos, debido a que quien gestionaba las compras también realizaba los pagos. Las tareas de logística las realizaba el sector Economía y Planeamiento, que administró los insumos para las obras de los ramales BUE/MDQ y BUE/ROS. En esa etapa, se importaron rieles a través de licitaciones públicas y fueron transportados mediante contrataciones directas y/o convenios. También esta área administró todo el movimiento de materiales provisto por China Machinery Engineering Corporation (CMEC) para el Proyecto de Rehabilitación del Belgrano Cargas, hasta Febrero de 2016.

### Misión y funciones de la Gerencia de Abastecimiento y Logística

**Misión:** Planificar, definir y controlar la gestión de abastecimiento y logística de bienes y servicios, para brindar soporte oportuno a las áreas usuarias, en cumplimiento de los estándares de calidad y procedimientos establecidos, contribuyendo a la eficiencia de la gestión y a la continuidad operativa.

### Funciones:

- Elaborar, comunicar e implementar las políticas de A&L (Compras y Contrataciones, Logística de bienes

muebles nuevos y usados) en el marco de la visión, misión, valores y objetivos de ADIF, a fin de asegurar la disponibilidad de los recursos materiales y los servicios adecuados para un desarrollo sustentable de la estrategia global de la sociedad.

- Supervisar y evaluar los procesos relacionados a la adquisición, contratación e importación de bienes o servicios en función de las necesidades de las diversas áreas de la Sociedad, optimizando la calidad, cantidad y relación costo/beneficio de los mismos y asegurando la provisión y satisfacción de la necesidad en tiempo y forma.
- Planificar, dirigir y controlar el avance de los procesos de adquisiciones de bienes y servicios de las áreas a su cargo
- Definir e implementar políticas que permitan el mejoramiento de los servicios brindados a las diferentes áreas, a través de la planificación y el desarrollo de proveedores
- Definir especificaciones técnicas generales de los bienes de uso a adquirir por la sociedad e intervenir en su recepción, así como establecer y verificar condiciones y requisitos generales para la habilitación de terceros como proveedores o contratistas de la Sociedad
- Planificar, dirigir y controlar los procesos de recepción, almacenamiento, transporte, despacho y mantenimiento de stocks de materiales suficientes para la gestión
- Dirigir y controlar la ejecución del inventario físico en función de los lineamientos y métodos establecidos, y coordinar la gestión de inconsistencias detectadas

- Definir y controlar la administración del catálogo de materiales, en función de los requerimientos de ADIF, controlar stocks y coordinar y controlar la identificación de materiales dañados o inactivos para gestionar su baja y disposición final, a través de procesos específicos para tal fin
  - Gestionar los procesos licitatorios e intervenir en distintas instancias específicas de los procesos de otras áreas, como la confección y publicación de pliegos, apertura de ofertas y formalización de las adjudicaciones y contrataciones.
- La estructura de la Gerencia de Abastecimiento y Logística (GALO), esta formada por las Subgerencias de:
- (i) Contrataciones de Obra (CONO);
  - (ii) Logística (LOG);
  - (iii) Compras de Bienes y Servicios (CONBS).

## LOGÍSTICA 2015-2019

### INTRODUCCIÓN

En el marco del Proyecto de Rehabilitación del Belgrano Cargas y en virtud de las adquisiciones de insumos realizadas a CMEC durante el año 2015 y hasta junio de 2016 arribaron a distintos puertos del país 136.940 toneladas de rieles, 808.574 unidades de durmientes y 1.929.500 sets de fijaciones provenientes de la República Popular China.

El stock de insumos ferroviarios existente en los puertos de Buenos Aires, Campana, San Nicolás, Rosario y Barranqueras a junio de 2016 y los costos asociados que se mantenían y generaban mensualmente eran los siguientes:

**Cuadro 1. Stock en Puertos y Costos de Almacenamiento Mensual**

Insumos	Stock Puertos	Costo Almacenaje mensual
Rieles	136.940 ton	USD 126.445
Durmientes	808.574 un	USD 598.111
Fijaciones	1.929.500 sets	USD 616.900

Fuente: Subgerencia de Logística.

Como acción inicial se procedió a discutir las condiciones de almacenamiento con las administraciones de cada puerto, con la línea marítima (MSC), requerir la condonación de gran parte de la deuda que ADIF mantenía por gastos de almacenaje en virtud de no haber realizado los retiros de material desde su arribo al país y regularizar los convenios y acuerdos con cada uno de ellos.

Asimismo, se procedió a renegociar el cronograma de envío de insumos de CMEC. Al analizar el cronograma previsto, y teniendo en cuenta el volumen de insumos acopiados en los puertos cercano a las 400.000 toneladas, se observó que se debían posponer las cargas de los buques en el país de origen hasta poder liberar los mismos. En consecuencia, se convocó al Ministerio de Transporte y a CMEC para reprogramar dichos envíos. Finalmente, se acordó un nuevo cronograma de los embarques a despachar, extendiendo un año más el plazo de entregas respecto del Contrato inicial, logrando posponer el arribo del resto de los insumos hasta el año 2017. **Esta renegociación permitió evitar un gasto en el año 2016 de USD 8.485.584.** (ver Cuadro de Gastos Evitados 2016-2019).

A su vez, se estableció un agresivo plan de retiro de insumos desde los Puertos, por un lado, con el fin de abastecer en tiempo y forma las obras de renovación que daban inicio de manera inminente para evitar los quiebres de stock ocurridos en la administración anterior, y por otro, para evitar los costos asociados que se generaban mensualmente en concepto de almacenamiento que eran muy significativos.

Por Servicios Portuarios se renegociaron los Convenios/Cartas Oferta con Complejo Euroamerica (Puerto de Campana); Administración Portuaria Puerto de Barranqueras (APPB); Administración General de Puertos (AGP), y Puerto de Buenos Aires-Exolgan.

Por Servicios de Transporte se negociaron acuerdos con Nuevo Central Argentino (NCA) y Belgrano Cargas y Logística (BCyL) y se realizaron algunas contrataciones puntuales por el servicio de transporte en camión (Traslado de durmientes del Puerto de San Nicolás a Avia Terai).

Paralelamente, se comenzó a trabajar en los procesos licitatorios clave de las tareas logísticas necesarias para ejecutar el Plan de Obras previsto. En el año 2016 y principios del 2017 se procedió a licitar los siguientes servicios:

- Servicios Portuarios para Durmientes, Rieles y otros Insumos (LP 37/2016);
- Servicio de Transporte en Camión de Insumos Ferroviarios Nuevos y Producidos (LP 67/2016);

- Warehousing Centros de Acopio Avia Terai, Logroño y Colonia Dora (Etapa I) (LP 44/2016);
- Warehousing Centros de Acopio Coronel Olleros y Pizarro (Etapa II y III) (LP 78/2016);
- Adecuación del predio para el Centro de Acopio de Logroño (LP 55/2016);
- Adecuación para los predios de Coronel Olleros y General Pizarro (LP 12/2017);
- Carga/Despacho de Insumos Ferroviarios en Puerto de Buenos Aires (LPR 06/2017);

#### **Total Insumos Arribados (2015-2019)**

En el cuadro 2 se detallan las cantidades de insumos ferroviarios importados más los insumos producidos localmente durante el periodo 2015-2019:

**Cuadro 2. Total Insumos Arribados/Fabricados 2015-2019**

Insumos	Ton/Un/Sets
<b>Rieles (Arcelor Mittal)</b>	<b>26.774 Tn</b>
<b>Rieles (CMEC)</b>	<b>164.733 Tn</b>
<b>Durmientes Cmec (TA + TM)</b>	<b>2.296.966 Un</b>
<b>Fijaciones</b>	<b>2.326.940 Sets</b>
<b>Durmientes Fabricación Nacional (TA+TM)</b>	<b>487.854 Un</b>
<b>ATS</b>	<b>182,35 Tn</b>
<b>Tercer Riel</b>	<b>1.530,31 Tn</b>
<b>Maquinarias CMEC</b>	<b>9 Un</b>
<b>Repuestos CMEC</b>	<b>9,2 Tn</b>

Fuente: Subgerencia de Logística.

Cabe señalar que por la LP 37/2016 "Servicios Portuarios" se obtuvieron reducciones significativas en los costos portuarios, respecto de los Convenios vigentes al inicio de la gestión, con el Puerto de Campana y el Puerto de Rosario. Los precios obtenidos en **la LP 37/2016 significaron un ahorro de gastos de USD 3.100.000** aproximadamente de acuerdo al volumen total de insumos desembarcados

y almacenados en los Puertos. en el marco de la misma. (ver Cuadro de Gastos Evitados 2016-2019).

En cuadro 3 comparativo se detalla la diferencia en costos por el arribo de los insumos previstos en el marco de la LP 37/2016 entre las tarifas obtenidas en la LP 37/2016 y los respectivos Convenios con Puerto de Campana y Terminal Puerto Rosario:

**Cuadro 3. Comparación Tarifas LP 37/2016 vs Convenios con TPR/Euroamerica 2015**

Servicios	TPR - Carta Oferta 10/06/2015	Euroamerica - Convenio 19/08/2015	TPR - LP 37/2016
A) Descarga de Durmientes desde gancho de grúa de buque a losa de muelle, Transporte desde losa de muelle a plazoleta nacional para su acopio incluyendo recepción, seguridad, manipuleo, estibaje, Flete Interno.		USD 16	USD 9.7
B) Carga/Despacho a camión desde plazoleta nacional de acopio para su destino final.		USD 2	USD 3.5
D) Almacenaje		60 días libres de almacenaje nacional - 15 días libres de almacenaje fiscal. USD 2/tn/mes	150 días libres de almacenaje (nacional y fiscal)
<b>TOTAL A) + B) 336.198 tn DURMIENTES</b>		<b>USD 6.051.564</b>	<b>USD 4.437.813</b>
A) Descarga de Rieles desde gancho de grúa de buque a losa de muelle, Transporte desde losa de muelle a plazoleta nacional para su acopio incluyendo recepción, seguridad, manipuleo, estibaje, Flete Interno.	USD 29.49	USD 16	USD 12.5
B) Carga/Despacho a camión desde plazoleta nacional de acopio para su destino final.	USD 11.90	USD 2	USD 4.5
D) Almacenaje	60 días libres de almacenaje USD 2/tn/mes	60 días libres de almacenaje nacional - 15 días libres de almacenaje fiscal USD 2/tn/mes	150 días libres de almacenaje (nacional y fiscal) USD 2.7/tn/mes
<b>TOTAL A) + B) 39.300 tn RIELES</b>	<b>USD 1.626.627</b>	<b>USD 707.400</b>	<b>USD 668.100</b>

Del total de los insumos ferroviarios arribados, a través de un esquema multimodal que incluyó transporte en camión, ferroviario y transporte fluvial, se priorizó la entrega de los insumos a

Contratistas y Centros Acopio, buscando evitar gastos por almacenamiento en los Puertos. En el siguiente cuadro se detalla el avance de entrega total de los insumos a octubre 2019:

**Cuadro 9. Avance de Entrega Total Insumos (Octubre 2019)**

IN SUMOS	ARRIBADO	FABRICADO	CONTRATISTA	ALMACENADOS	
				CA	Puertos
RIELES	100%		70%	19%	11%
DURMIENTES METRICA (CMEC + NACIONAL)	100%	80%	76%	24%	0%
DURMIENTES ANCHA (CMEC + NACIONAL)	100%	91%	0%	59%	41%
TERCER RIEL	100%		99%		1%
CMEC (Maquinaria-Repuestos)	69%		100%		
ATS	94%		17%	83%	

Fuente: Subgerencia de Logística. /

## SERVICIOS DE TRANSPORTE

**Año 2016:** A mediados de 2016, se definió que Belgrano Cargas y Logística (BCyL), actuaría como operador logístico para los Centros de Acopio de Avia Terai y Logroño de la Etapa I, administrando no sólo el transporte de los insumos sino también la operación de los Centros de Acopio sobre su traza y la coordinación con todos los puertos para proceder con los retiros de los insumos ferroviarios. Esta operatoria no dio los resultados esperados debido a que BCyL no contaba con la capacidad operativa y administrativa suficiente para cumplir con el plan de retiros necesario para reducir los costos de almacenaje en puertos ni la demanda prevista en la planificación logística para el abastecimiento de Avia Terai y Logroño en 2016.

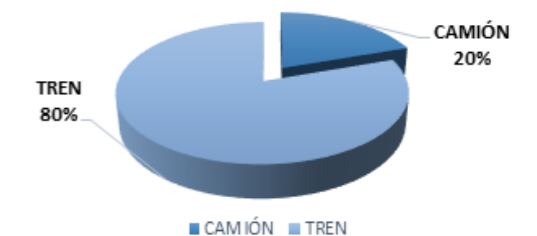
Ante este escenario, se decidió evaluar otras alternativas para cumplir con los objetivos planteados. Se incorporó el servicio del Nuevo Central Argentino (NCA) y se definió el establecimiento de un nuevo centro de Acopio en la Estación Malbrán del FFCC Mitre operado por NCA. El mismo funcionaría como hub de abastecimiento para Logroño.

Este cambio permitió ampliar las líneas de servicio de transporte de insumos ferroviarios a los Centros de Acopio y cumplir con la demanda estimada por el inicio de las obras de la Etapa I.

El inicio de la operación en el Centro de Acopio de Malbrán se vio afectado por el nivel de precipitaciones que azotaron la zona durante el primer trimestre del año. La base del suelo cedió ante las fuertes precipitaciones lo que hizo imposible avanzar con el alambrado perimetral y menos aún operar en el mismo para la descarga, manipuleo, almacenamiento y carga de los insumos ferroviarios. Esto obligó a repensar la localización del Centro de Acopio y se definió trasladar el mismo a la Estación Colonia Dora distante unos 100 km de Malbrán (Pcia. de Santiago del Estero) y con idénticas capacidades de almacenamiento, accesibilidad, y a su vez, óptimas condiciones de suelo. Cabe destacar que la operación del Centro de Acopio en Colonia Dora no implicó erogación adicional alguna respecto del presupuesto previsto para el Centro de Acopio en Malbrán por la LP N° 44/ADIF/2016.

**En función de los acuerdos alcanzados con NCA y BCyL,** el transporte de insumos ferroviarios -considerando como unidad las toneladas por kilómetros transportados- **en el año 2016, se logró evitar un gasto de USD 8.116.947.**

El 80% del traslado de los insumos se realizó por modo ferroviario,

**Cuadro 6. Composición de la Matriz de Transporte Año 2016****Composición de la Matriz de Transporte (Tn/Km) Año 2016**

Fuente: Subgerencia de Logística.

**Año 2017:**

La adjudicación de los procesos licitatorios iniciados y la implementación de nuevos convenios, que incluyeron el servicio de barcaza desde el Puerto de Campana hasta el Puerto de Barranqueras, (incorporando el transporte fluvial a la cadena logística), permitió en 2017 ampliar la matriz de transporte.

Con fecha 17/04/2017, se acordó un nuevo Convenio de Colaboración con el Puerto de Barranqueras, para satisfacer la necesidad de ADIF de operar a través del servicio de barcasas para dotar de insumos ferroviarios (rieles, durmientes e insumos ferroviarios) a los Centros de Acopio de la Etapa II y III.

En el marco de este acuerdo, APPB presta los servicios de traslado en barcaza de rieles, durmientes fijaciones y/o insumos ferroviarios desde los Puertos del corredor fluvial Buenos Aires - Rosario al Puerto de Barranqueras; la descarga y almacenamiento en APPB, y su posterior despacho en vagón ferroviario y/o camión hacia los obradores finales.

La tarifa acordada por el servicio de flete fluvial a APPB, descarga, estiba y almacenaje, y posterior carga/despacho a vagón ferroviario y/o camión es de USD 42.5.

**Esta operatoria permitió evitar un gasto en 2017 por USD 1.278.997 (ver el Cuadro de Gastos Evitados 2016-2019).**

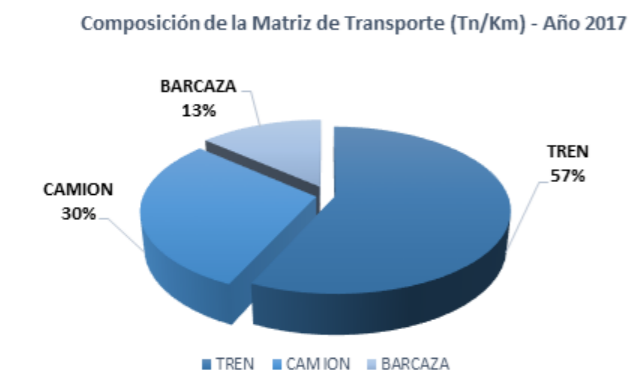
Para poder desarrollar esta operatoria se acordó con el Puerto de Campana una tarifa de USD 21.10 por tonelada para la carga de los rieles desde Plazoleta Nacional a barcaza. Esta tarifa incluía los costos del tránsito interno de los rieles en camión (desde la Terminal Tajiber a Terminal Maripasa - Complejo Portuario Euroamerica); todo el material y equipamiento necesario para la estiba sobre el convoy de barcasas, y por último, el servicio mismo de carga y estiba sobre la barcaza.

En el Cuadro N° 7, se observa que el transporte fluvial, considerando como unidad la cantidad de toneladas por kilómetros transportado, representa el 13% del total de la matriz de transporte en 2017. Esto se debe a que, si bien recién se inició esta operatoria en la segunda mitad del año, cada convoy de barcasas carga aproximadamente 6.600 toneladas de rieles en un plazo de 3 días. En comparación, para la cargar la misma cantidad de rieles por camión se requiere de un período aproximado de 5 a 6 meses.

Además, se aceptaron las Cartas Ofertas de NCA una por el servicio de transporte de un volumen estimado de 110.000 toneladas durmientes de trocha métrica desde terminal Puerto Rosario a Colonia Dora/S.M. de Tucumán (con vigencia hasta marzo 2019) y otra para finalizar de transportar los durmientes de trocha métrica desde Zarate a Colonia Dora/S.M. de Tucumán. Esta operatoria más el servicio de transporte de BCyL de durmientes de trocha métrica de Campana a Avia Terai **permitió evitar un gasto en 2017 de aproximadamente USD 6.787.085.** (Ver Cuadro Gastos Evitados 2016-2019)

En el cuadro 7, se puede observar la evolución de la matriz de transporte de insumos ferroviarios en el año 2017, que se compone de un 57% modo ferroviario, un 30% camión, y un 13% barcaza.

**Cuadro 7. Composición de la Matriz de Transporte Año 2017**



Fuente: Subgerencia de Logística.

Al comparar las modalidades de transporte de insumos ferroviarios entre los años 2016 y 2017, se puede observar una clara diversificación de la matriz de transporte, pasando de una mayoritariamente ferroviaria (80% en 2016) a una multimodal en 2017 (57% ferroviario, 30% transporte en camión y 13% barcasas). Resulta importante destacar que esta diversificación de la matriz de transporte no implicó un detrimento de la operatividad de un modo de transporte en favor de otro, por el contrario, la ampliación de la matriz permitió aumentar el volumen de insumos transportados manteniendo y/o incluso acrecentando la participación de cada modo.

La diversificación de la matriz de transporte permitió optimizar la cadena logística de acuerdo a las necesidades de obra y elección de los Centros de Acopio de las Etapas I, II y III del proyecto de Renovación del BC. A su vez, ha permitido reducir costos de almacenamiento en los Puertos; mejorar los plazos de entrega del material cumpliendo con las demandas de las obras; favorecer la intermodalidad generando mayor seguridad en el transporte de los materiales; impulsar la actividad portuaria y económica no sólo en la zona núcleo del país sino también en el norte del mismo, entre otros beneficios.

**Año 2018:**

En 2018, en relación a los Centros de Acopio de la Etapa 1, se adjudicó la LP N° 39/2018 "Administración y Custodia de los Centros de Acopio de Logroño y Avia Terai (CMEC)". También se avanzó con la LP N° 130/2018 "Inventario Talleres Gambier" para avanzar en un inventario de los insumos gestionados.

Para la Etapa II y III del Proyecto de Renovación, se establecieron en el marco de la LP 78/2016, Centros de Acopio en General Pizarro y Coronel Olleros. Se continuó trabajando con la misma metodología de de transporte a través del servicio ferroviario (BCyL) y camión.

Con fecha 03.08.2018, se acordó con Belgrano Cargas el retiro de 209.901 toneladas de durmientes de trocha ancha almacenados en los Puertos de Euroamerica (Campana) y Terminal Puerto Rosario (TPR). El servicio comprendía el retiro del material desde ambas terminales portuarias; el transporte ferroviario - incluyendo camión para trayectos complementarios - con destino a Estación Melincue, Estación Rufino y/o Estación Avanzada; la adecuación de los predios; su posterior descarga en destino; y acopio, custodia y operación logística.

El plazo requerido para el retiro y transporte a destino de la totalidad de los insumos era de 7 meses corridos a partir de la aceptación. El plazo de acopio se compone de 36 meses, contados a partir de la finalización del plazo anterior. El

almacenamiento del material durante el periodo, es sin costo directo o indirecto para ADIFSE.

El acuerdo estimaba un retiro mensual de 30.000 toneladas según el siguiente cronograma para cada Puerto:

PUERTO	INSUMOS	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Mar-19	TOTAL
ROSARIO	DUR T ANCHA (TN)	5.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	20.901	130.901
EUROAMERICA	DUR T ANCHA (TN)	5000	15000	15000	15000	15000	14.000				79.000

Teniendo en cuenta las tarifas por almacenamiento en cada puerto, el costo en concepto de almacenamiento por 209.901

toneladas de durmientes de trocha ancha por un plazo de 36 meses asciende a USD 18.411.577, según el siguiente detalle:

**Cuadro 8. Comparación Acuerdo con BCyL vs Almacenamiento en Puertos**

PUERTO	TONELADAS	\$ TN/MES	TOTAL \$/MES	TOTAL \$-36 MESES
TERMINAL PUERTO ROSARIO	130.901	USD 2.7	USD 353.432	USD 12.723.577
EUROAMERICA	79.000	USD 2	USD 158.000	USD 5.688.000
TOTAL	209.901		USD 511.432	USD 18.411.577

Fuente: Subgerencia de Logística.

Para el análisis de las alternativas de la cadena logística total se analizaron once (11) opciones distintas, resultando las más competitivas: 1) transporte en camión, establecimiento de 2 Centros de Acopio, almacenamiento, custodia y posterior transporte a obras; y 2) transporte

ferroviario a cargo de BCyL operadora de la Línea General San Martín.

En el siguiente cuadro se detalla el costo total de la cadena logística para cada una de las alternativas mencionadas:

ALTERNATIVAS	STOCK	DESPACHO	TRASLADO	ADECUACION	ALMACENAMIENTO	ALMACEN PUERTO	COSTO FINANCIERO	COSTO TOTAL	PLAZO 36 MESES	TRANSP. C.A. hasta Obra	TOTAL CADENA LOG.	USD/TN CADENA LOG
	TNS	USD/con IVA							USD/TN/fin	FINANCIACION PROYECTO	USD	
Alternativa Camión [2 Centros de Acopio]	209.901	745.546	1.361.460		1.633.299	1.046.487	4.786.791	22,80		3.028.267	7.815.058	37,23
BCyL [3 Centros de Acopio]	209.901	903.937	4.486.312		588.060	1.706.579	7.684.888	36,61			7.684.888	36,61

Fuente: Subgerencia de Logística.



Por lo expuesto, si se considera el costo de USD 18.411.577 en concepto de almacenamiento por las 209.901 toneladas de durmientes de trocha ancha en los Puertos por un plazo de 36 meses y el costo total de la cadena logística acordada con BCYL, **esta operación permitió un ahorro de USD 10.726.869.** (ver Cuadro de Gastos Logísticos 2016-2019).

Además, en el marco de lo establecido en el pliego licitatorio, en 2018 se solicitó, la ampliación por el plazo de un año de la Licitación Pública N° 67/2016 hasta abril 2019, en función de las tarifas competitivas alcanzadas en la misma, lo que permitió continuar planificando el traslado de los insumos por transporte en camión hasta los Centros de Acopio y/u obras.

**Año 2019:**

A principios de 2019, previendo la finalización de los servicios contratados mediante la LP 67/2016, se comenzó a elaborar un nuevo llamado a licitación LP 03/2019 “servicio de transporte en camión de insumos ferroviarios nuevos y/o producidos”, por un volumen estimado de 25.000 toneladas de rieles, 60.000 toneladas de durmientes, 3.000 toneladas de fijaciones y 3.000 toneladas de insumos varios.

A octubre 2019, se aguarda la próxima adjudicación de la LP 03/2019 a fin de poder iniciar los servicios en los últimos meses del año (Nov-Dic) y evitar un quiebre de stock en las obras de la Etapa III del Proyecto de Renovación y Mejoramiento del Belgrano Cargas. Cabe aclarar, que la adjudicación de la misma se vio demorada por la contracción de la planificación presupuestaria para el área logística para el año 2019, la cual pudo revertirse recientemente.

Además, se realizaron contrataciones por los servicios de carga/descarga por demanda de operaciones puntuales.

**Resumen:**

En el cuadro 9 se puede observar la evolución del volumen de insumos ferroviarios transportados. Entre los años 2016-2017 se produjo un incremento de los volúmenes transportados lo que permitió mantener e incluso aumentar los niveles de operatividad tanto del modo ferroviario como del transporte en camión además de incluir el transporte fluvial. En los últimos dos años (2018-2019) el volumen transportado disminuyó, en parte, debido a que

se habían despachado insumos a los Centros de Acopio por un volumen mayor a la demanda de las obras para cubrir cualquier eventualidad, y por otra parte, debido a la cancelación y/o postergación de algunas obras y la reducción presupuestaria.

**Cuadro 9. Volumen de Insumos Transportados 2016 - 2019**



Fuente: Subgerencia de Logística.

Del total de toneladas transportadas, en el cuadro 10, se detalla el porcentaje correspondiente a cada insumo, durante el periodo 2016-2019:

**Cuadro 10. Total Tn Transportadas por Insumos en Porcentaje (2016-2019)**



Fuente: Subgerencia de Logística.

Según los modos de transporte utilizados, el siguiente cuadro, muestra la composición de la matriz de transporte para el total de toneladas transportadas durante el periodo 2016-2019:

**Cuadro 10. Participación Modos de Transporte en el traslado de Insumos - 2016-2019**



Fuente: Subgerencia de Logística.

**Cuadro 11. Rieles Transportados según Modo 2016-2019**



Fuente: Subgerencia de Logística.

**Cuadro 12. Durmientes Transportados según Modo 2016- 2019**



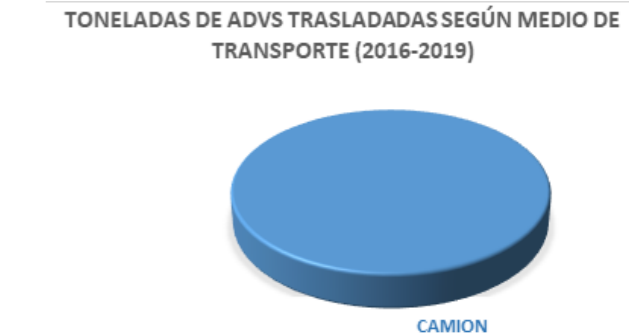
Fuente: Subgerencia de Logística.

**Cuadro 13. Fijaciones Transportados según Modo 2016- 2019**



Fuente: Subgerencia de Logística.

**Cuadro 14. Porcentaje ADVS transportados según Modo 2016- 2019**



Fuente: Subgerencia de Logística.

## ESTADO DE SITUACIÓN – PUERTOS

### 1. Puerto de San Nicolás:

**En el Puerto de San Nicolás se encontraban acopiados a junio 2016, 19.426 toneladas de durmientes de trocha métrica** arribadas en el marco de la Contratación Directa CD 208/ADIF/2015. La mencionada contratación comprendía los siguientes servicios: a) descarga de gancho de buque a muelle en día hábil; b) la descarga de gancho de buque a muelle en día/horario inhábil; c) la recarga a camión en plazoleta descubierta de durmientes en día hábil; d) la recarga a camión en plazoleta descubierta de durmientes en día/horario inhábil; y e) el alquiler de plazoleta intermedia de acopio por un plazo de 180 días.

Por los puntos a) y b), la empresa Terminal y Servicios SA descargó en agosto/septiembre de 2015 los durmientes de trocha métrica palletizados anteriormente mencionados. La totalidad de las toneladas descargadas fueron almacenadas por 180 días de acuerdo a lo establecido en la contratación directa. Vencido ese plazo, se solicitó en dos oportunidades, de acuerdo a lo establecido en la contratación directa, una ampliación del período de almacenamiento. El primero, de febrero a agosto 2016, y el segundo, de septiembre 2016 a junio 2017.

Por el primer período de ampliación de almacenamiento, se mantuvo el valor de USD 4000 por mes de acuerdo a lo presupuestado en la contratación. Vencido este plazo, y teniendo en cuenta que el compromiso del proveedor sobre los precios databa de agosto de 2015, a mediados de 2017 se renegoció lográndose una mejora del precio fijándose un valor de \$ 61.000 en concepto de almacenamiento, con el compromiso de retirar todo el volumen durante el primer semestre de 2017. Tanto el costo inicial de USD 4000/mes como la renegociación a AR\$ 61.000/mes en concepto de almacenamiento representaban un gasto significativamente menor a los costos asociados por el acopio del material en los Puertos de Campana, Exolgan y Rosario, por lo que, se priorizó el retiro desde aquellas localizaciones que implicaban un mayor desembolso para ADIF, realizando el retiro del material acopiado en el Puerto de San Nicolás en forma más paulatina.

En octubre de 2016, por Orden de Compra N° 6672 y su ampliación, se iniciaron los servicios de retiro de 2.400 toneladas de durmientes de trocha métrica desde el Puerto de San Nicolás al Centro de Acopio de Avia Terai. Posteriormente, por Orden de Compra N° 7786 se adjudicó a principios de 2017, el retiro de 12.500 toneladas de durmientes de trocha métrica con idéntico origen-destino. Finalmente, las 4.526 toneladas restantes fueron retiradas en el marco de la LP 67/2016 en el primer semestre del 2017.

**En Julio 2017 se liberó totalmetne el Puerto de San Nicolás.**

### 2. Administración General de Puertos – AGP:

A junio de 2016 se encontraban acopiados en AGP, 28.553 toneladas de rieles. El retiro de los mismos se realizaba en el marco del Convenio entre ADIF y AGP de fecha 10.10.2013 a través de un proveedor habilitado para operar en AGP. Esta contratación la realizaba directamente AGP con cargo a ADIF. Por el almacenamiento de estos insumos ferroviarios no se abonaba almacenamiento, por lo tanto, se dio prioridad al retiro de los insumos acopiados en otros Puertos con altos costos de almacenamiento.

Para inicios de 2017, restaban almacenados aproximadamente 13.190 toneladas de rieles de 18 y/o 25 metros en AGP. Para su retiro, se elaboró la Licitación Pública 06/2017 “Servicio de carga/despacho a vagón ferroviario y/o camión de insumos ferroviarios” por el retiro de un total estimado de 11.639 toneladas de rieles de 18 y/o 25 metros a retirar del Muelle Norte de la Dársena E del Puerto de Buenos Aires. La misma fue adjudicada a la empresa Loginter (habilitada para operar en el Puerto de Buenos Aires) a una tarifa de USD 16.48 por el servicio de despacho a camión y USD 17.42 por el servicio de despacho a vagón ferroviario.

Al momento de considerar las toneladas de rieles a despachar desde Administración General de Puertos (AGP), se tuvo en consideración la necesidad de insumos a obras, 10.000 toneladas con destino Colonia Dora y 1.639 toneladas destinadas a la obra de la Línea Belgrano Sur. Del total de rieles acopiados en

AGP y descontando los mencionados en el punto anterior (11.936 toneladas), aún quedaba un resto adicional de rieles equivalentes a 1.551,68 toneladas, que al momento de realizar la LP 06/2017 no tenían destino confirmado, y por los cuales, no se abonaba en concepto de almacenamiento, por lo que se decidió que quedaran en AGP ante futuras necesidades.

Con fecha 12.06.2018 se firmó un Convenio entre ADIF y AGP, por el cual, se estableció una tarifa en concepto de almacenamiento de USD 0,10 (más IVA) por tonelada almacenada por día, desde el 1º de Julio de 2018 hasta el 31 de diciembre 2018.; y a partir del 1 de enero de 2019, de USD 1 (más IVA) por cada tonelada, por día, de material ferroviario acopiado. Por el incremento en la tarifa a partir del 01.01.2019, y dado que los rieles restantes tenían destino a Coronel Olleros, Pcia. de Salta, se priorizó despachar la totalidad de los rieles acopiados en AGP a fin de evitar altos costos por almacenamiento.

Para el retiro de las 1.551,68 toneladas se solicitó ampliación por una cantidad adicional, dentro del plazo y presupuesto establecido por LP 06/2017. Al 01/01/2019 restaban despachar 1862 toneladas de rieles finalizando la operación total de despacho a mediados de marzo 2019.

**A Marzo 2019 se liberó totalmente AGP – Puerto de Buenos Aires.**

### 3. Puerto de Buenos Aires – Exolgan

En la Terminal Exolgan se encontraban almacenadas a junio 2016, 12.244 toneladas de Fijaciones a un costo mensual de USD 616.900.

La deuda acumulada en concepto de almacenamiento de fijaciones con el Puerto de Exolgan a mediados de 2016 alcanzó USD 4.843.200. Por Adenda al Convenio N° AF 000106 de fecha 11.08.2016, se fijó un nuevo canon mensual por el uso del inmueble Estación Ribera Sur, Ex Línea Roca, Partido de Avellaneda, Pcia. de Buenos Aires, de \$ 313.000 (PESOS ARGENTINOS TRESCIENTOS TRECE MIL), y Exolgan condonó la deuda de ADIF en concepto de almacenaje en base a que el monto por el alquiler del inmueble abonado hasta la firma de la Adenda era muy bajo.

Al mismo tiempo, a fin de darle prioridad a los despachos, por Carta Oferta entre ADIF y NCA de fecha 31.05.2016, se acordó que NCA

prestaría el servicio de transporte de 320 contenedores de 20 pies desde la Terminal Exolgan a la Estación San Miguel de Tucumán.

Posteriormente, por Carta Oferta del 22.12.2016 se incorporó el servicio de transporte ferroviario por 110 contenedores más a San Miguel de Tucumán. Finalmente, con fecha 12.06.2017 se acordaron Cartas Ofertas por el traslado de 15 contenedores de 20 pies de Exolgan a Rosario Norte y 40 contenedores de 20 pies de Exolgan a San Miguel de Tucumán.

### 4. Administración Portuaria de Barranqueras

Con fecha 10 de febrero de 2015, ADIF suscribió un Convenio de Colaboración con el Puerto de Barranqueras, que comprendía la descarga en el Puerto de Barranqueras de hasta 50.000 toneladas de rieles ferroviarios y 500.000 toneladas de durmientes de hormigón. Asimismo, el Puerto de Barranqueras se comprometía a facilitar la estiba en plazoleta de hasta 30.000 toneladas de rieles y 35.000 toneladas de durmientes sin costo para ADIF.

El plazo del citado Convenio se estableció por un año a partir de la primera operación de descarga y acopio de materiales en la plazoleta correspondiente. Dicho plazo podría ser prorrogado por el Puerto de Barranqueras a solicitud fundada de ADIF. De acuerdo a nuestros registros, la primera operación de descarga y acopio de materiales se realizó con fecha 9 de junio de 2015. Por lo tanto, su vigencia se extendía hasta el 9 de junio de 2016.

Con fecha 4 de mayo de 2015, las partes suscribieron un Contrato de Locación por Servicios Portuarios en el marco del Convenio de Colaboración anteriormente citado. El objeto del Contrato incluía la prestación, por un volumen de hasta 50.000 toneladas de rieles, de los siguientes servicios portuarios por parte del Puerto de Barranqueras a ADIF: a) Descarga desde la barcaza a muelle o a algún medio transportador y su manipulación de rieles en muelle posterior a su descarga y carga sobre camión; b) Flete interno para su traslado dentro del puerto; c) Descarga y Recepción en plazoleta; d) Despacho desde plazoleta y carga al medio de transporte que se corresponda; e) almacenaje en plazoleta hasta su retiro definitivo y f) demás servicios que pudiera solicitar ADIF. Por los servicios descriptos en

los puntos a, b c y d se estableció un costo de USD 48/tn. El punto e) almacenaje en plazoleta se prestaría sin costo para ADIF.

Por Adenda al Contrato de Servicios Portuarios suscripta el 18 de mayo de 2015, se detalló que el costo de USD 48/tn se descomponía de la siguiente manera: USD 16/tn por los puntos a) y b); USD 16/tn por el punto c), y USD 16/tn por el punto d). Posteriormente, se adicionó un costo de USD 5/tn por trincado del material a tren (sumado a los USD 16/tn del punto d) servicio de despacho de plazoleta y carga, arroja un total de USD 21/tn).

Con fecha 4 de junio de 2015, las partes firmaron un nuevo Contrato de Locación de Servicios Portuarios, el cual comprendía la prestación de los mismos servicios incluidos en el anterior Contrato de fecha 04/05/2015, pero para durmientes de hormigón y fijaciones.

Por el servicio de descarga y desconsolidación de las fijaciones se estableció un costo de USD 450/contenedor, y para el caso de contenedor desconsolidado un costo de USD 350. El almacenaje, durante los primeros 90 días a contar del último contenedor descargado de cada tanda de contenedores remitida, no generaba costo alguno para ADIF. A partir del día 91, se estableció un costo de \$ 20 por metro cuadrado ocupado. El costo por limpieza de contenedor (de resultar necesario) se estableció en \$ 320 más IVA.

Por el servicio de a) descarga de durmientes de hormigón desde barcaza a loza de muelle, b) traslado a plazoleta interna y recepción en la misma se estableció un costo de USD 20/tn; y por c) servicio de recarga a camión o tren de los durmientes de hormigón desde plazoleta o muelle para su despacho se estableció un costo de USD 10. ADIF no incurriría en gasto por el almacenamiento de los durmientes en plazoleta.

En función de lo expuesto, se comenzó operando con el Puerto de Barranqueras en el marco del Convenio de Colaboración que se encontraba vigente a la fecha, dado que, en esta instancia, se estaba elaborando la LP 37/2016 "Servicios

Portuarios para Insumos Ferroviarios: Rieles, Durmientes y otros".

Dentro del plazo de vigencia del Convenio de Colaboración N° 1, se recibieron y almacenaron en el Puerto de Barranqueras 20.000 toneladas de rieles y 2.800 toneladas de fijaciones.

De las ofertas que resultaron admisibles en el marco de la Licitación Pública N° 37/ADIF/2016, correspondientes a las empresas Euroamerica y Puerto de Rosario, surgió claramente que las tarifas acordadas con el Puerto de Barranqueras no se correspondían con valores competitivos.

Ante esta situación, se inició un proceso de negociaciones con el Puerto de Barranqueras para: 1) elaborar un nuevo Convenio de Colaboración en materia de prestación de servicios portuarios adecuando los valores a precios competitivos de mercado, y 2) acordar un pago lógico/adecuado por la prestación de servicios de despacho de las 20.000 toneladas de rieles que se encontraban en el Puerto de Barranqueras hasta el Centro de Acopio de Avia Terai.

Con fecha 17.04.2017 se acordó el Convenio de Colaboración N° 2 que comprendía la prestación de los siguientes servicios por parte del Puerto de Barranqueras: a) Servicio de traslado en barcaza de rieles, durmientes, fijaciones y/o insumos ferroviarios desde los Puertos de Buenos Aires, Dock Sud, Campana, Zarate, San Nicolás y Rosario; b) Servicio de Descarga en APPB de los insumos ferroviarios; c) Estiba y almacenaje de los insumos ferroviarios en APPB; d) Servicio de recarga y despacho (incluye la confección del remito) a camión y/o vagón ferroviario; e) Servicio de transporte en camión de rieles, durmientes, fijaciones y/o insumos ferroviarios hacia destinos especificados oportunamente por ADIF; y e) demás servicios que ADIF pueda solicitar oportunamente.

En el cuadro 15 se ilustra la diferencia de tarifa de acuerdo a los servicios comprendidos en los contratos celebrados en 2015 y el Convenio de Colaboración N°2, resultando en una mejora para ADIF:

**Cuadro 15. Comparación Tarifas Puerto de Barranqueras**

INSUMOS	PUERTO DE BARRANQUERAS	
	Contratos del 04/05/2015-04/06/2015 a 05-06/2016) y Adendas	Convenio de Colaboración N° 2 (17.04.2017 al 17.04.2018)
<b>RIELES</b>	<b>USD 48/Tn (carga a camión)- USD 53/tn (carga a tren)</b> <b>NO incluye el servicio de barcaza</b> USD 16 (descarga a muelle, manipulación, carga s/ camión y flete interno) USD 16 (descarga y recepción en plazoleta) USD 16 (despacho y carga s/camión) USD 21 (despacho y carga s/tren -trincado)	<b>USD 42,5/Tn</b> <b>incluye el traslado en barcaza a APPB</b> + descarga, estiba y almacenaje, carga/despacho
<b>DURMIENTES</b>	<b>USD 30/Tn</b> <b>NO incluye el servicio de barcaza</b> descarga a muelle, manipulación, carga sobre camión, flete interno, descarga y recepción en plazoleta, carga/despacho	<b>USD 30/Tn</b> <b>incluye el traslado en barcaza a APPB</b> + descarga, estiba y almacenaje, carga/despacho

Fuente: Subgerencia de Logística.

En el marco del Convenio se previa trasladar desde el Puerto de Campana hasta el Puerto de Barranqueras 50.000 toneladas de rieles durante el año 2017 para las obras de las Etapas 2 y 3 del Proyecto de Rehabilitación del Ferrocarril Belgrano Cargas, por un valor total por el servicio de barcaza de PESOS ARGENTINOS \$ 34.318.750 (más IVA) a un tipo de cambio en aquel momento de \$ 16,15/USD 1.

El objetivo final era reducir los costos de almacenaje en el Puerto de Campana, y al mismo tiempo, lograr el menor gasto posible en la cadena logística hacia las Etapas 2 y 3.

Durante el año 2017 se ejecutaron \$ 26.164.422 equivalentes a 32.892 toneladas transportadas en barcaza, quedando un remanente a transportar de 17.108 toneladas estimadas y un saldo en PESOS ARGENTINOS \$ 8.154.328 (al tipo de cambio \$ 16,15/USD 1). El ahorro en concepto de transporte en barcaza y almacenamiento por este remanente equivale a DOLARES ESTADOUNIDENSES USD 105.250.

Hacia el último semestre del 2017, se replantearon los alcances respecto de las obras previstas para las Etapas 2 y 3, motivo por el cual, se suspendieron los servicios de transporte en barcaza de rieles al Puerto de Barranqueras hasta tanto se definieran los avances en las obras de ambas etapas.

Una vez definido el plan a ejecutar de las obras de las Etapas 2 y 3, se retomó el servicio transportando a principios del mes de abril de 2018, 6.596 toneladas de rieles por un importe

de PESOS ARGENTINOS \$6.224.269,5 (más IVA) a un tipo de cambio de \$ 22.2/USD1.

A mediados de agosto de 2018, se realizó el 7º mo. operativo por 6.723,84 toneladas de rieles por un monto total de PESOS ARGENTINOS \$ 8.858.659,2 a un tipo de cambio de \$ 31/USD 1.

Luego de este último operativo, el servicio de transporte en barcaza ya no resultaba la opción más beneficiosa para ADIF SE por la tendencia alcista del tipo de cambio, por lo tanto, no se continuó operando bajo el marco del Convenio.

**A 3 de septiembre de 2019, hay 11.544 toneladas de rieles almacenadas en APPB.**

##### 5. Complejo Portuario Euroamerica

En el marco del proyecto de renovación de la traza del Belgrano Cargas y en virtud de las adquisiciones de insumos realizadas por el Estado Argentino a la empresa China Machinery Engineering Corporation (CMEC), se suscribió con fecha 19 de agosto de 2015 un Convenio entre el Complejo Portuario Euroamerica y ADIF por la prestación de servicios portuarios (descarga, almacenaje y despacho) de insumos ferroviarios.

Desde septiembre 2015 a diciembre 2016 arribaron al Puerto de Campana 145.099 toneladas de durmientes de trocha métrica, 102.119 toneladas de durmientes de trocha ancha y 50.206 toneladas de rieles. Inicialmente, se priorizó el retiro de los durmientes de trocha métrica del Puerto de Campana vía modo ferroviario (NCA/BCyL) para cubrir las demandas de la Etapa I del Proyecto Belgrano Cargas.

Respecto de los durmientes de trocha métrica: 27.578 toneladas se encontraban acopiadas en el Depósito Fiscal a un costo de USD 6/tn/mes. El volumen restante se encontraba almacenado en Plazoleta Nacional a un valor de USD 2/tn/mes.

Para el retiro del volumen total de durmientes de trocha métrica, se acordó el servicio de transporte, por un lado, con NCA por aproximadamente 78.000 toneladas, y con el BCyL por 67.000 toneladas, de las cuales 27.578 correspondían a las almacenadas en el Depósito Fiscal.

Asimismo, se procedió a retirar 20.880 toneladas de durmientes de trocha ancha que se encontraban acopiadas en el Depósito Fiscal del Puerto de Campana, a un costo de USD 6/tn/mes, equivalente a USD 41.760 por mes. Para ello, se suscribió un acuerdo con NCA por el servicio de transporte del material a su destino final.

La operación por el traslado de las 20.880 toneladas de durmientes de trocha métrica y las 78.222 toneladas de durmientes de trocha métrica con NCA más el traslado de 67.000 toneladas de durmientes de trocha métrica con BCyL del Puerto de Campana en un período de 6 meses (junio-diciembre 2016) en comparación con la alternativa de haber mantenido todo ese volumen acopiado en el Puerto de Campana y comenzar a trasladarlo a partir de abril 2017 en el marco de la LP 67/2016 a un ritmo de 10.000 toneladas/mes, **permitió evitar un gasto en concepto de almacenamiento de USD 5.823.747.**

En el marco de la LP 37/2016, arribaron al Puerto de Campana 5.000 toneladas de rieles.

Insumo/Mes	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	TOTAL
DURMIENTES	5000	15000	15000	15000	15000	14570	79570
RIELES	5294	5294					10588

En NO-2019-55166007-APN-GALO#ADIFSE se informa el reporte bimestral respecto del curso de acción derivado de la Carta Oferta suscripta con BCyL desde Julio 2018 a mayo 2019 (ver adjunto), del cual, se detalla a continuación

Por lo tanto, en total el Puerto de Campana arribaron: 145.099 toneladas de durmientes de trocha métrica, 102.119 toneladas de durmientes de trocha ancha y 55.206 toneladas de rieles.

Con fecha 24.07.2018, se acordó con el Complejo Portuario Euroamerica (EX-2018-35303993- -APN-GALO#ADIFSE) que comprendió una quita del cincuenta por ciento (50%) en concepto de almacenamiento para el periodo enero- mayo 2019, respecto de la tarifa de US\$ 2 acordada en el Acuerdo entre las partes de 2015, comprometiéndose ADIF a retirar la totalidad de los insumos a mayo de 2019. Al momento de la firma del referido Convenio, quedaban aún pendientes por retirar 79.570 toneladas de durmientes de hormigón y 10.588 toneladas de rieles almacenadas en la plazoleta nacional.

**Esto implicó un ahorro estimado de DOLARES ESTADOUNIDENSES UN MILLON DOSCIENTOS CUARENTA Y CUATRO MIL SETECIENTOS CINCUENTA Y CUATRO (USD 1.244.754) en concepto de almacenamiento de insumos en Complejo Portuario Euroamerica desde enero 2018 a mayo 2019.**

Al mismo tiempo, se acordó con el Belgrano Cargas y Logística (EX-2018-37371451- -APN-MESYA#ADIFSE - IF-2018-37373551-APN-MESYA#ADIFSE - Convenio con BCyL de fecha 03/08/2018) iniciar el retiro de los insumos en forma inmediata para cubrir las demandas del Proyecto San Martín.

En el siguiente cuadro se detalla el cronograma estimado de retiro de los insumos acopiados en el Puerto de Campana a Julio/2018:

la ejecución de los retiros de durmientes de hormigón de trocha ancha desde el Puerto de Euroamerica al 31/05/2019 (fecha en la que se le informó a BYCL que debía suspender el servicio de retiro y transporte por agotarse del presupuesto logístico previsto para 2019):

Total Toneladas DUR Transportadas por BCYL por mes	
Mes	Origen Campana
Agosto	sin despachos
Septiembre	sin despachos
Octubre	1503
Noviembre	7517
Diciembre	5963
Enero	7517
Febrero	1503
Marzo	7517
Abril	4510
Mayo	sin despachos
<b>Total DUR TN</b>	<b>36030</b>
<b>Stock al 31/05/2019 TN</b>	<b>43540</b>

Del cuadro anterior se desprende por un lado la demora en el inicio de los retiros de agosto 2018 a octubre 2018, y por el otro lado, el volumen mensual ejecutado que no alcanzó el estimado de 15.000 toneladas/mes de durmientes.

Respecto a la demora en el inicio, cabe señalar que el mismo surge a consecuencia de la modalidad adoptada por BCyL de ingresar al Puerto de Euroamerica por modo ferroviario, cuando la Carta Oferta contemplaba el servicio de transporte en camión desde el Puerto hasta Estación Base de BCyL.

Al respecto, considerando la infraestructura del Puerto de Euroamerica con una vía de acceso ferroviario para la carga, la Carta Oferta contemplaba un movimiento complementario de transporte en camión, tal cual surge del objeto de la misma "ii) transporte ferroviario - incluyendo camión para trayectos complementarios- con destino Estación Melincue, Rufino y/o Estación Avanzada"; y lo establecido en punto 5.2.2.c)

de la misma: "Traslado por ferrocarril hacia Melincue, Rufino y Avanzada desde Origen, Terminales de TPR y/o Estaciones base de BCyL (para el caso del material retirado desde Euroamerica), que incluye la modalidad camión hasta base operativa de BCyL".

A esto se suma, lo detallado en punto 5.2.1 de la CO "el alcance del servicio que BCyL prestará incluirá el original sobre la traza ferroviaria y el complementario en un todo necesario sobre camiones con el consecuente manipuleo, y carga/descarga bajo su exclusiva responsabilidad y costo incluido en la tarifa indicada".

En el plano, se muestra la ubicación de los durmientes en Terminal Tajiber y el ingreso más próximo a la vía de BCyL, demostrando claramente la necesidad de iniciar con transporte en camión hasta el ingreso de BCyL y/o la estación de BCyL que ésta considerara más oportuna:



Por tanto, si el inicio de las operaciones en Puerto de Euroamerica se concretó a fines del mes de Octubre (29.10.2018), fue absoluta responsabilidad de BCyL, ya que el inicio de las operaciones estaba previsto en la misma fecha para ambas Terminales portuarias (Euroamerica-TPR) para agosto 2018.

Al optar por no ingresar con camión al Puerto de Campana, BYCL se volcó a realizar los retiros desde un solo puerto (TPR). Si hubieran operado con la alternativa de camionaje en Puerto de Campana se hubiese cumplido con lo establecido.

Cabe señalar que, la planificación logística 2018 y 2019 contemplaba el movimiento estipulado con BCyL, que, al no cumplirse en los plazos pactados, ADIF debió informar en mayo de 2019 a BCYL que debían suspender las operaciones ya que se había agotado el presupuesto previsto para 2019. Ante este incumplimiento, ADIF se vió doblemente comprometido ya que no pudo continuar retirando insumos de los puertos por falta de disponibilidad presupuestaria.

Respecto de los Rieles, a diciembre de 2018 quedaban en stock 7.285 toneladas. Los rieles serían retirados por los Contratistas de las obras metropolitanas, pero por demoras incurridas en la ejecución de las mismas, el retiro de los mismos se vio diferido en el tiempo.

#### A 3 Septiembre quedan en Euroamerica 5.821,34 toneladas de rieles y 43.541 toneladas de durmientes.

Por el incumplimiento de BCyL, la deuda en concepto de almacenamiento correspondiente a los meses de marzo-agosto asciende a \$ 18.000.000 (IVA incluido).

Por último, es importante señalar que, ADIF inició una negociación con el Complejo Portuario Euroamerica, por la cual, este condenaría las deudas en concepto de almacenamiento contraídas por ADIF a partir del 01.01.2019 a cambio de la entrega de insumos producidos para la realización de un desvío ferroviario en la nueva Terminal Tajiber del Puerto de Campana, y a su vez, el Puerto concedería el uso precario de una parte del cuadro de estación para almacenamiento de insumos en favor de ADIF por un plazo de 10 años.

#### 6. Terminal Puerto Rosario

Desde septiembre 2015 a diciembre 2016 arribaron a Terminal Puerto Rosario 30.023 toneladas de rieles. Por Carta Oferta entre ADIF y NCA de 10.06.2015, NCA prestaría el servicio de transporte de hasta 72.000 toneladas de rieles a la Estación de Villa Diego. A diciembre de 2016, en Terminal Puerto Rosario se encontraban acopiados 18.652 toneladas de rieles.

Posteriormente, por LP 37/2016 "SERVICIOS PORTUARIOS PARA LOS SIGUIENTES INSUMOS: RIELES, DURMIENTES Y OTROS", y en base a lo informado en (IF-2018-36059636-APN-GALO#ADIFSE - EX-2018-35767546-APN-MESYA#ADIFSE), arribaron a Terminal Puerto Rosario en el período Enero-diciembre 2017, 130.900 toneladas de durmientes de trocha ancha y 205.298 toneladas de durmientes de trocha métrica y 34.300 toneladas de rieles (Arcelor Mittal + CMEC).

Cabe señalar, que por esta LP se obtuvieron reducciones significativas en los costos portuarios respecto de los Convenios celebrados en la gestión anterior con el Puerto de Campana y el Puerto de Rosario. En el siguiente cuadro comparativo se detalla la diferencia en costos por el arribo de los insumos previstos en el marco de la LP 37/2016 entre las tarifas obtenidas en la LP 37/2016 y los respectivos Convenios con Puerto de Campana y Terminal Puerto Rosario:

La LP 37/2016 contemplaba un almacenamiento de 150 días libres a partir de la finalización de la descarga del buque, por lo tanto, a fines de junio de 2017, se comenzó a pagar almacenamiento en el Puerto de Rosario a una tarifa de USD 0.09 Tn/día por el servicio de almacenamiento de durmientes de trocha ancha y rieles.

En total a Terminal Puerto Rosario arribaron 130.900 toneladas de durmientes de trocha ancha y 205.298 toneladas de durmientes de trocha métrica y 64.323 toneladas de rieles.

Por otro lado, a fin de abastecer en tiempo y forma las obras de renovación que daban inicio de manera inminente, se estableció un agresivo plan de retiro de insumos desde los Puertos. Para ello, se suscribieron Convenios con Nuevo Central Argentino (NCA), con Belgrano Cargas y Logística (BCyL) y se iniciaron los procesos licitatorios clave para llevar adelante la planificación logística prevista, como la LP

67/2016 "Transporte en camión de Insumos Ferroviarios Nuevos y/o Producidos".

Inicialmente, se le dio prioridad de despacho a los durmientes de trocha métrica y rieles para abastecer a las obras de la Etapa I, y luego II y III del Proyecto de Renovación y Mejoramiento del Belgrano Cargas. Debido a las modificaciones realizadas por el Ministerio de Transporte respecto del alcance de las Etapas II y III, se produjo un retraso en el despacho de los insumos, quedando éstos almacenados en puerto por más tiempo del previsto.

En 2018, se iniciaría el retiro de los durmientes de trocha ancha que habían quedado almacenados en el Puerto de Rosario para cubrir las demandas del Proyecto San Martín. Se había estimado un retiro de 30.000 toneladas mes a iniciar a principios de año. Sin embargo, ante la postergación en cuanto a la ejecución de la obra del Ferrocarril San Martín, se demoró en consecuencia el inicio del retiro de los insumos ferroviarios, generándose así, extra costos por concepto de almacenamiento en los puertos.

A julio de 2018 restaba retirar de los predios del Puerto de Rosario una cantidad aproximada

de 130.900 toneladas de durmientes de trocha ancha, 60.804 toneladas de durmientes de trocha métrica y 16.915 toneladas de rieles almacenados en plazoleta nacional.

Con fecha 25.07.2018, se acordó con Terminal Puerto Rosario (EX-2018-35767546- -APN-MESYA#ADIFSE) una quita del cincuenta por ciento (50%) en concepto de almacenamiento para el periodo enero 2018- mayo 2019 (sobre la tarifa de almacenamiento de la LP 37/2016 (US\$ 0.09/día/tn), y manteniendo las tarifas por despacho de la LP 37/2016, comprometiéndose ADIF a retirar la totalidad de los insumos en un plazo no mayor a los 10 meses a partir de la suscripción del acuerdo.

**Esto implicó un ahorro estimado de DOLARES ESTADOUNIDENSES TRES MILLONES DOSCIENTOS OCHENTA Y TRES MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y SIETE (USD 3.283.487) en concepto de almacenamiento de insumos desde enero 2018 a mayo 2019.** (ver Cuadro de Gastos Logísticos).

Asimismo, se acordó con Belgrano Cargas y Logística iniciar el retiro de los durmientes en forma inmediata, según el siguiente cronograma:

	TOTAL TN	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	TOTAL
<b>DUR T ANCHA (TN)</b>	130.900	5.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	20.900	<b>130.900</b>
<b>DUR T METRICA (TN)</b>	60.804	17.365	17.365	17.365	7.899	-	-	-	-	-	<b>60.804</b>

En NO-2019-55166007-APN-GALO#ADIFSE se informa el reporte bimestral respecto del curso de acción derivado de la Carta Oferta suscripta con BCyL desde Julio 2018 a mayo 2019 (ver adjunto), de cual, se detalla a continuación

la ejecución de los retiros de durmientes de hormigón de trocha ancha desde el Puerto de Rosario al 31/05/2019 (fecha en la que se le informo a BYCL que debía suspender el servicio de retiro y transporte por agotarse del presupuesto logístico previsto para 2019):

Total Toneladas DUR TA Transportadas por BCYL por mes	
Mes	Origen TPR
Agosto	10524
Septiembre	13530
Octubre	15034
Noviembre	7417
Diciembre	4510
Enero	7492
Febrero	4510
Marzo	4510
Abril	7517
Mayo	3007
<b>Total</b>	<b>78050</b>
<b>Stock DUR TA al 31/05/2019</b>	<b>52850</b>

De acuerdo a la Carta Oferta con BCYL, el plazo requerido para el retiro y transporte de la totalidad de las toneladas de material ferroviario era de siete meses corridos a partir de la aceptación de la misma, es decir, hasta marzo 2019.

En el plazo acordado de 7 meses, BCyL ejecutó un 54,35% del volumen total estipulado. Respecto del volumen mínimo mensual a transportar de 30.000 toneladas mes, BCyL presenta en el periodo agosto 2018 -mayo 2019 un promedio de 11.400 toneladas transportadas por mes, esto es, un 62% por debajo de lo estipulado.

El no cumplimiento de BCyL respecto de los retiros desde TPR implicó un **extra costo en concepto de almacenamiento para ADIF para el período marzo-agosto 2019 de USD 930.000.**

**A 3 de septiembre quedan en Terminal Puerto Rosario 3.104 toneladas de rieles y 52.850 toneladas de durmientes.**

Actualmente se está negociando la condonación de la deuda en concepto por almacenamiento con Terminal Puerto Rosario a partir del 01.01.2019.

## HITOS GESTIÓN LOGÍSTICA 2016-2019

1. Renegociación del cronograma de envíos de los insumos CMEC.
2. No hubo quiebres de stock.
3. Se logró diversificar la matriz de transporte (transporte en camión, ferroviario y fluvial) operando de manera eficiente favoreciendo lo detallado en el punto 2.
4. La LP 37/2016 permitió reducciones significativas en las tarifas de servicios portuarios respecto a las tarifas anteriores establecidas en los Convenios con los Puertos (2014-2015).
5. La LP 67/2016 permitió reducciones significativas en las tarifas de servicios de transporte en camión, y, además, sirvió de base para renegociar y reducir las tarifas de transporte ferroviario y fluvial.
6. Durante el periodo 2016-2019 se evitaron gastos por USD 48.523.543.

	GESTION LOGISTICA 2016-2019			
	2016	2017	2018	2019
REPROGRAMACION CRONOGRAMA ENVIOS CMEC	USD 8.485.584			
BCYL - NCA	USD 8.116.674	USD 6.787.085		
BARCAZAS		USD 1.278.997		
SERVICIOS PORTUARIOS LP 37/2016		USD 3.100.000		
AHORRO CONVENIO BCYL (DUR T ANCHA)			USD 10.726.689	
ACUERDO ALMACENAMIENTO TPR- EUROAMERICA			USD 3.719.540	USD 808.700,54
PROY ALMACENAMIENTO EUROAMERICA				USD 5.500.000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>USD 16.986.528</b>	<b>USD 10.782.085</b>	<b>USD 14.446.229</b>	<b>USD 6.308.701</b>
<b>TOTAL GASTOS EVITADOS</b>	<b>USD 48.523.543</b>			

## CONTRATACIONES 2015-2019

La subgerencia de contrataciones realiza el proceso de Contratación de Obras dando estricto cumplimiento al Manual de Compras y Contrataciones, y normativas que resultaren de aplicación a cada caso.

El Área de Contrataciones se creó con el objeto de dar cumplimiento al proceso de Licitación de Obras, como así también los servicios de Fiscalización y Consultorías, en un contexto de transparencia fundamentado en la difusión de información y promoción del principio de igualdad entre los Interesados, Oferentes y Contratistas de ADIF.

### Reorganización y posicionamiento del sector:

Desde inicios del año 2016 se creó la Subgerencia de Compras y Contrataciones y a fines de

ese mismo año, debido al ambicioso plan de inversiones de Obras, se dividió en dos Áreas independientes: Subgerencia de Compras/ Subgerencia de Contrataciones

A partir de esta nueva estructura la Subgerencia de Contrataciones se reorganizó en cuanto a sus RECURSOS HUMANOS estableciendo funciones y roles a cada integrante, afianzando el equipo de trabajo y logrando mejoras en cuanto al clima laboral.

El Área de Contrataciones es responsable del **Proceso de Licitación de Obras**, desde el ingreso del requerimiento de la Gerencia de Planeamiento Estratégico (GPE) hasta la firma y Carga del Contrato en el sistema SIGA.

El proceso de Licitación del Área de Contrataciones es responsable del armado y publicación de Pliegos, Coordinación y respuesta de consultas aclaratorias, reuniones informativas, Apertura de ofertas, análisis económico, coordinación de análisis técnico de las diferentes áreas, Dictamen de Comisión Evaluadora y adjudicación de Obra, por Directorio o Presidencia.

La gestión del proceso finaliza con la firma del contrato y su posterior carga en el sistema. No obstante, colaboramos en el proceso de Ejecución de Obra, en evaluación de Adicionales, economías y cesiones de contratos, entre otros.

### Proceso de licitaciones - Sistema de Gestión Integral

El Área de Contrataciones fue pionera en realizar el proceso de Licitaciones a través del sistema de Gestión Documental Electrónica **GDE**.

La implementación de esta herramienta informática permitió lograr eficiencia en las contrataciones, reduciendo tiempos de gestión, garantizando el acceso a la información, la transparencia en los procesos, y reduciendo la documentación en papel.

### Manual De Compras y Contrataciones:

Generamos e implementamos el Nuevo Manual de Compras y Contrataciones, actualizado. Este Manual tiene por objeto establecer los principios generales a los que deben ajustarse las contrataciones de ADIF. SE ADJUNTA ANEXO I MANUAL DE CyC

Asimismo, colaboramos en la elaboración de nuevos procesos y manuales que forman parte del proceso de Licitación.

### Gratuidad de Pliegos - Mayor Participación De Oferentes

La gratuidad en los pliegos y el soporte que reciben los interesados, por parte de Contrataciones, para registrarse en los procesos licitatorios promovió la concurrencia de Interesados y de la competencia entre Oferentes.

El promedio de participación de oferentes en los procesos del período 2016-2019 es de 9 (nueve) empresas. Mientras que el registro de participación en los años 2009-2015 arroja un promedio de 4 (cuatro) empresas por licitación.

### Transparencia - Aperturas por Streaming:

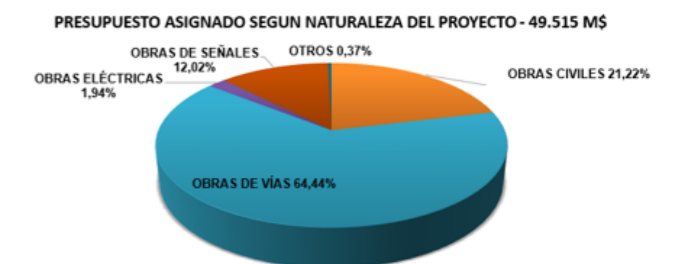
A partir del año 2019 las aperturas de licitaciones públicas de obras se realizan a través del sistema online "streaming" generando publicidad y difusión de los Actos de Apertura.

Con este sistema garantizamos la transparencia e igualdad a todos los oferentes como así también fomentamos la participación y difusión al público general, en cualquier parte del mundo.

### Ahorros en las Contrataciones

A lo largo del período 2016-2019 se desarrollaron y publicaron proyectos de licitaciones Públicas por un monto de Mill\$ 49.515. Obteniendo un ahorro en los procesos del 17% (Prom. Presupuesto Oficial Vs Monto de Contrato). Se adjunta el listado de licitaciones realizadas en el período 2016 -2019 como **ANEXO LICITACIONES CONO**.

En dichas licitaciones implementamos el proceso de MEJORA DE OFERTAS entre las ofertas admisibles de menor precio, en tanto y en cuanto estas ofertas admisibles no superen en un CINCO POR CIENTO (5%) a la Oferta Admisible de menor precio.



### Portal de Proveedores

Participamos en la elaboración e implementación del nuevo "Portal de Proveedores", actualmente en funcionamiento desde nuestra página Web.

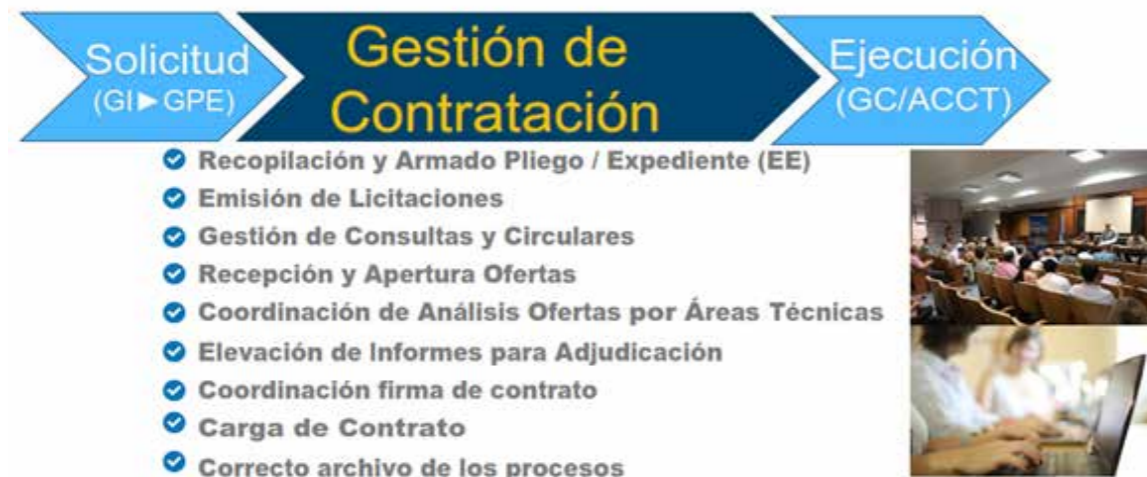
Esta nueva herramienta permite el registro de las empresas Nacionales e Internacionales a través de nuestra página Web.

El objetivo es fomentar la mayor participación de oferentes y el Desarrollo de nuevos Contratistas y Proveedores de ADIF.

### Revisión Integral de Pliegos de Condiciones Particulares (PCP)

El Área de Contrataciones trabaja en forma periódica logrando un fuerte crecimiento de participación con otras Gerencias que conforman documentos para los PCP, como el caso de las Gerencias de Ingeniería, Seguridad-Ambiente-Calidad, Construcciones, Planeamiento, Legales, Administración y Finanzas y Gerencia de Control de Proyectos.

### SUB-GERENCIA DE CONTRATACIONES



En este trabajo integral el objetivo es unificar y alinear, bajo criterios unánimes, las partes que conforman el pliego para que su lectura sea clara y concreta.

La actualización llevada a cabo hasta el momento, ha obtenido una mejor comprensión del PCP, actualización legal de las normas y documentos que así lo requieren y que conforman contractualmente nuestro vínculo con los futuros adjudicatarios licitatorios. Desde la redacción misma del pliego, los futuros interesados tienen contacto con nuestra Área y con ADIF, plasmando toda la información e intercambio a través del conocimiento de nuestra página web, <https://servicios.adifse.com.ar/licitaciones.php>, siendo también un medio de conocimiento a la comunidad empresarial del trabajo de ADIF.

**Evaluación de adendas contractuales para el proyecto BCYL**

La Subgerencia de Contrataciones presta apoyo al equipo de proyectos especiales a cargo del Proyecto De Recuperación Y Mejoramiento Del Ferrocarril Gral. Belgrano, para la evaluación, control y negociación con empresas contratistas sobre procedencia y monto económico de adendas a los contratos vigentes.

A su vez participa en el cierre de adicionales, economías y demasías del proyecto bajo el desarrollo de estrategias de negociación a fin de establecer de manera justa el monto final de cada adenda, en función del nuevo alcance contractual.

El principal resultado obtenido es un Ahorro del 28,01% equivalente a 365 millones de pesos argentinos.

<b>MONTO TOTAL SOLICITADO POR CONTRATISTAS</b>	<b>\$ 1.302,54</b>	<b>M\$</b>
<b>MONTO TOTAL FIRMADO APROBADO POR ADIF</b>	<b>\$ 937,67</b>	<b>M\$</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>\$ -364,87</b>	<b>M\$</b>
<b>AHORRO</b>	<b>28,01%</b>	

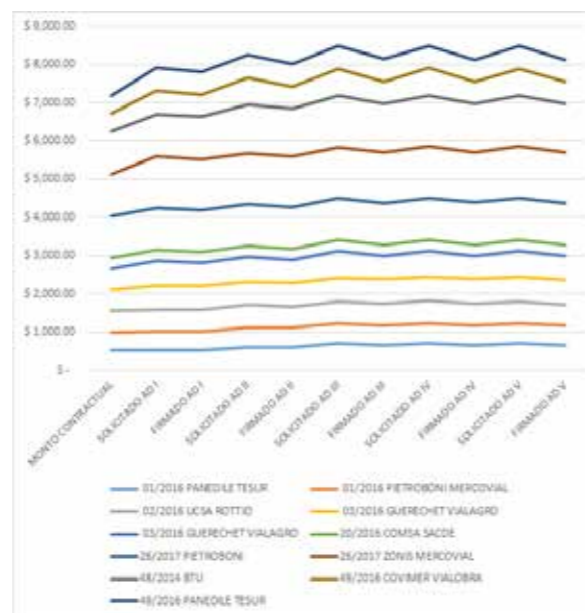
NOTA 1: TODOS LOS VALORES SON EXPRESADOS EN MILLONES DE PESOS ARGENTINOS A FECHA BASE DE CONTRATO

NOTA 2: TODOS LOS VALORES SON SIN IVA

Los valores informados en el cuadro precedente corresponden a las siguientes licitaciones:

LP01/2016	PANEDILE TESUR
LP01/2016	PIETROBONI MERCOVIAL
LP02/2016	UCSA ROTTIO
LP 03/2016	GUERECHET VIALAGRO
LP 03/2016	GUERECHET VIALAGRO
LP20/2016	COMSA SACDE
LP26/2017	PIETROBONI
LP26/2017	ZONIS MERCOVIAL
LP48/2014	BTU
LP49/2016	COVIMER VIALOBRA
LP49/2016	PANEDILE TESUR

no consideradas en los contratos originales, análisis de las cuadrillas de mano de obra y equipos, costos de cada insumo, así como la metodología constructiva y logística asociada, buscando la optimización y reducción de costos siempre cumpliendo con la necesidad del proyecto.



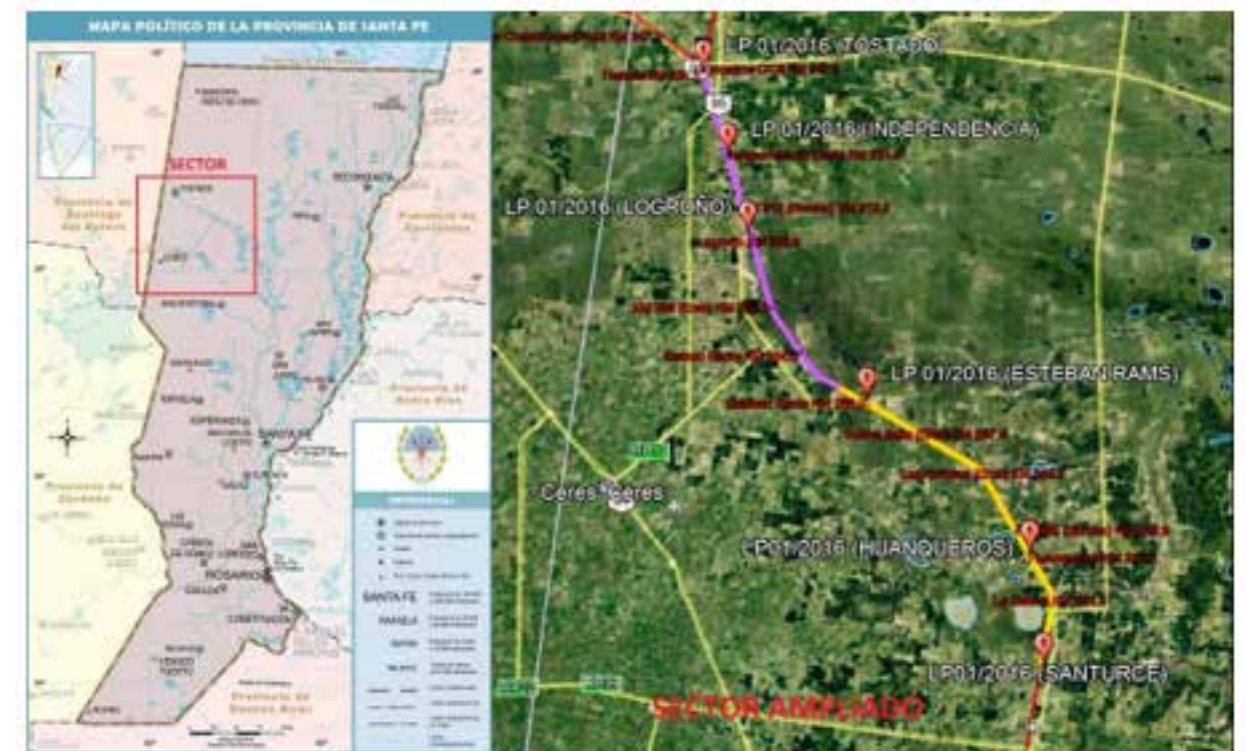
El caso de la LP42/2016 se ha considerado aparte, por el gran cambio de alcance lo cual tergiversa el ahorro logrado a raíz del aumento en el monto contractual.

A continuación, se grafica la evolución de cada adenda para cada contrato. Básicamente los puntos analizados en cada negociación abarcaron el estudio de rendimientos de las tareas que sufren adicionales, tareas nuevas

**PROCESOS LICITATORIOS MAS RELEVANTES**

A continuación, se detallan los principales proyectos realizados en el período 2016-2019:

Proceso: LP-01/2016 -"Recuperación y mejoramiento del ferrocarril Gral. Belgrano - renovación total de la infraestructura de vías en el tramo 5 km 211,340 a km 388,010 - sectores a y b - provincia de santa fe".



El primer proceso del año 2016 es la licitación de Obra: LP 01/2016 " LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL E INTERNACIONAL ADIF N° 01/2016 - PROYECTO RECUPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL FERROCARRIL GRAL. BELGRANO - RENOVACION TOTAL DE LA INFRAESTRUCTURA DE VIAS EN EL TRAMO

5 - KM 211,340 A KM 338,010 - SECTORES A Y B - PROVINCIA DE SANTA FE" fue iniciado con fecha 29/01/2016, con financiamiento externo, según Decreto N° 1090 de fecha 17 de julio de 2014 en el cual se ratifica el TEXTO ORDENADO DEL CONTRATO Y SUS ENMIENDAS PARA EL PROYECTO DE REHABILITACIÓN DEL



FERROCARRIL BELGRANO CARGAS celebrado el 04 de diciembre de 2013 entre el MINISTERIO DEL INTERIOR Y TRANSPORTE, y CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORATION (**CMEC**).

La ejecución de las Obras objeto de la presente Licitación se previó a través de dos tramos.

- SECTOR: SA KM 211,340 A KM 275,479
- SECTOR: SB KM 275,479 A KM 338,010

El Presupuesto Oficial total para los dos (2) Tramos fue estimado en UN MIL CIENTO TREINTA Y NUEVE MILLONES OCHOCIENTOS MIL (\$1.139.800.000) más IVA, el cual se procedió a establecer de la siguiente manera: Tramo A) la suma de PESOS QUINIENTOS SETENTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS MIL (\$ 577.300.000) más IVA, y para el Tramo B) la suma de PESOS QUINIENTOS SESENTA Y DOS MILLONES QUINIENTOS MIL (\$ 562.500.000) más IVA. El plazo de ejecución por cada uno de los Tramos indicados fue previsto en TRESCIENTOS SESENTA Y CINCO DÍAS (365) días corridos.

El proceso se realizó bajo la modalidad de Etapa Múltiple con Sobre N° 1 (Antecedentes) y Sobre N° 2 (Ofertas Económicas).

Se registraron un total de 16 (dieciséis) empresas interesadas.

Con fecha 18 de abril de 2016 se llevó a cabo el Acto de Apertura de los Sobres N° 1, presentándose un total de 10 (diez) Oferentes:

1. NESTOR JULIO GUERECHET S.A. - VIALAGRO S.A. - UTE.
2. LEMIRO PABLO PIETROBONI S.A. - MERCO VIAL SA - CORSAN CORVIAM CONSTRUCCIONES S.A. - UTE.
3. UCSA S.A. - ROTIIO - UTE.
4. CPC S.A.
5. RIVA S.A.
6. DYCASA S.A.
7. ROVELA CARRANZA S.A. - COPISEX C.A.C.I.S.A. - UTE.
8. COMSA DE ARGENTINA S.A. - JOSE CHEDIACK SAI.CA - UTE.
9. FERROMEL S.A.
10. PANEDILE ARGENTINA S.A. - TESUR S.A. - UTE.

Con fecha 05 de julio de 2016, se expidió la Comisión Evaluadora, recomendando declarar "Admisibles" las ofertas correspondientes a DYCASA S.A.; NESTOR JULIO GUERECHET SA - VIALAGRO S.A. UTE; LEMIRO PABLO PIETROBONI SA - MERCO VIAL S.A. - CORSAN CORVIAM CONSTRUCCIONES S.A. - UTE; y COMSA DE ARGENTINA SA - JOSE CHEDIACK SALCA - UTE.

El Acto de Apertura del Sobre N° 2 correspondiente a las ofertas económicas consideradas "Admisibles" se realizó con fecha 19 de julio de 2016 y el 27 de Julio de 2016 la Comisión Evaluadora emite el correspondiente Dictamen de evaluación recomendando las siguientes adjudicaciones:

a) Sector A, KM 211,340 a KM 275,479 de la presente Licitación Pública Nacional e Internacional N° 01/2016 para la obra PROYECTO RECUPERACION Y MEJORAMIENTO DEL FERROCARRIL BELGRANO CARGAS - RENOVACION TOTAL DE LA INFRAESTRUCTURA DE VIAS, EN EL TRAMO 5 KM 211.340 A KM 338.010 SECTOR A Y B, PROVINCIA DE SANTA FE, a favor de la firma **PANEDILE ARGENTINA - TESUR S.A. UTE**, según oferta de PESOS QUINIENTOS QUINCE MILLONES CIENTO NOVENTA Y UN MIL CUATROCIENTOS TREINTA Y SEIS CON 37/00 (\$ 515.191.436.37) MAS IVA.

b) Sector B, KM 275,479 a KM 338,010 de la presente Licitación Pública Nacional e Internacional N° 01/2016 para la obra PROYECTO RECUPERACION Y MEJORAMIENTO DEL FERROCARRIL BELGRANO CARGAS - RENOVACION TOTAL DE LA INFRAESTRUCTURA DE VIAS, EN EL TRAMO 5 KM 211.340 A KM 338.010 SECTOR A Y B, PROVINCIA DE SANTA FE, a favor de la firma **LEMIRO PABLO PIETROBONI S.A. - MERCO VIAL SA - CORSAN CORVIAM CONSTRUCCIONES S.A. - UTE.**, según oferta de PESOS CUATROCIENTOS SETENTA Y SIETE MILLONES NOVECIENTOS CUARENTA MIL CUATROCIENTOS VEINTISIETE CON 42/00 (\$ 477.940.427.42) MAS IVA.

## Proceso: LPI-42/2016 - "proyecto de recuperación y mejoramiento del ferrocarril Gral. Belgrano - renovación total de la infraestructura de vías ramal c sector a - provincia de salta"

### Condiciones Generales de la licitación

El proyecto consta de la renovación de vías del ramal C12 para la el Ferrocarril General Belgrano, en las provincias de Salta y Jujuy, dividida en dos tramos con una longitud de 180km para el Tramo A y 235km en el Tramo B.

La clase de licitación es de etapa múltiple, con doble sobre. En el primer caso para evaluación de los requisitos mínimos de admisibilidad de las ofertas, comprendiendo la propuesta, la capacidad legal, antecedentes empresarios, capacidad económica financiera y capacidad técnica de acuerdo a los requisitos mínimos cuantificados y establecidos en el Pliego de Condiciones Particulares.

El Presupuesto Oficial del proyecto es de \$2.261.300.000 para el Tramo A y de \$3.054.300.000 para el Tramo B, con un plazo de 600 y 720 días corridos respectivamente, bajo sistema mixto de contratación (Unidad de medida y Ajuste alzado).

Aquellas ofertas admisibles han sido calificadas por puntaje calculado como suma de tres grupos:

**A: Antecedentes Empresariales** (Volumen anual de trabajos, Obras de naturaleza y volumen similar, Detalle de compromisos actuales, Certificado de capacidad de obras).

**B: Antecedentes Económico-Financieros** (Estados contables y situación patrimonial, Índice de solvencia, Índice de liquidez)

### C: Aspectos Técnicos de la Propuesta.

(Cronograma del proyecto, Equipos ferroviarios principales, plan de movilización de equipos, estructura organizacional de obra, certificación de la calidad, plan de seguridad y medio ambiente, sistema de gestión ambiental y social) Normas ISO 9001 / OHSAS 18001 / ISO 14001

Cada grupo consta de sub-rubros ponderados informados en el PCP, a partir de los cuales se obtiene un primer puntaje total "POT" a partir de la sumatoria de POT=A+B+C. En la tabla a continuación se detallan los puntajes obtenidos por las empresas admisibles.

En cuanto a condiciones de admisibilidad en términos de requisitos financieros de las oferentes, a partir de esta licitación se decidió disminuir el índice de solvencia y el índice de liquidez a 1,0 en pos de conseguir mayor cantidad de competidores en el proceso licitatorio.

### Oferentes

Se registraron un total de 33 empresas interesadas de las cuales se han presentado un total de doce ofertas. A partir de la apertura del Sobre uno se ha evaluado la admisibilidad de los mismos, resultando admisibles un total de ocho empresas.

Se procedió finalmente a la apertura del sobre dos el día 01 de marzo de 2017 con las ofertas económicas de las ocho oferentes que han resultado admisibles, de acuerdo al siguiente detalle.

	OFERENTE		OFERTA S/IVA (M-ARS)	Δ PRESUP. OFICIAL	PUNTAJE (POT)	PUNTAJE PONDERADO
1	UCSA S.A. (ARG) - SPAVIAS ENGENHARIA L.T.D.A. (BRA) - PERFOMAR S.A. (ARG) EN UTE	TRAMO A	\$ 1.755	-22,40%	91	123,18
		TRAMO B	\$ 2.372	-22,32%	91	123,08
		TRAMO A + B	\$ 4.044	-23,92%	91	125,37
2	COMSA S.A. (ARG) - IECSA S.A. (ARG) EN UTE	TRAMO A	\$ 1.938	-14,32%	89	112,55
		TRAMO B	\$ 2.881	-5,69%	89	103,47
3	GHELLA S.P.A. (ITA) SALCEF S.P.A. (ITA) EN UTE	TRAMO A	\$ 2.062	-8,79%	76	104,60
		TRAMO B	\$ 2.786	-8,77%	76	104,58
4	TESUR S.A. (ARG)- PANDILE S.A.I.C.F. (ARG) EN UTE	TRAMO A	\$ 2.046	-9,53%	75	105,20
5	BENITO ROGGIO S.A. (ARG) - FERROMEL S.A. (ARG) - HERSO S.A. (ARG) - LUIS CARLOS ZONIS S.A. (ARG) EN UTE	TRAMO A	\$ 2.032	-10,15%	91	108,25
		TRAMO B	\$ 3.233	5,84%	91	93,96
6	CONSTRUCTORA QUEIROZ GALVAO S.A. (BRA)	TRAMO A	\$ 2.037	-9,92%	90	107,86
		TRAMO B	\$ 2.617	-14,31%	90	112,69
		TRAMO A + B	\$ 4.654	-12,44%	90	110,58
7	BTU S.A. (ARG) - CREG S.A. (CHINA) EN UTE	TRAMO A	\$ 2.198	-2,81%	85	100,21
		TRAMO B	\$ 3.145	2,96%	85	95,30
8	SUPERCEMENTO S.A. (ARG) - ROVELLA CARRANZA S.A. (ARG) - COPIMEX C.A.C.I.S.A. (ARG) EN UTE	TRAMO A	\$ 2.008	-11,19%	76	107,11
		TRAMO B	\$ 2.649	-13,28%	76	109,42
PRESUPUESTO OFICIAL		TRAMO A	\$ 2.261			
		TRAMO B	\$ 3.054			
		TRAMO A + B	\$ 5.316			

A partir de las ofertas económicas por cada tramo se ha calculado un segundo puntaje "POE" calculado como  $POE = PO * 100 / OE$  siendo PO el Presupuesto Oficial del Tramo y OE la oferta económica de la oferente.

Finalmente, la adjudicación se obtuvo a partir del POT y POE se obtuvo el Puntaje Global Ponderado PGP de acuerdo a la siguiente combinación:

**PGP = 15% POT + 85% POE**

Resultó adjudicataria de ambos tramos la empresa UCSA S.A. (ARG) - SPAVIAS

ENGENHARIA L.T.D.A. (BRA) - PERFOMAR S.A. (ARG) EN UTE habiendo presentado descuento por la adjudicación conjunta de los dos tramos, de 28,87%.

Finalmente, la empresa QUEIROZ GALVAO S.A. ha impugnado el proceso el 28 de marzo de 2017 alegando contra la empresa UCSA S.A. (ARG) - SPAVIAS ENGENHARIA L.T.D.A. (BRA) - PERFOMAR S.A. (ARG) EN UTE la presentación de documentación falsificada en cuanto a declaraciones juradas y aporte de datos para la evaluación de ofertas.

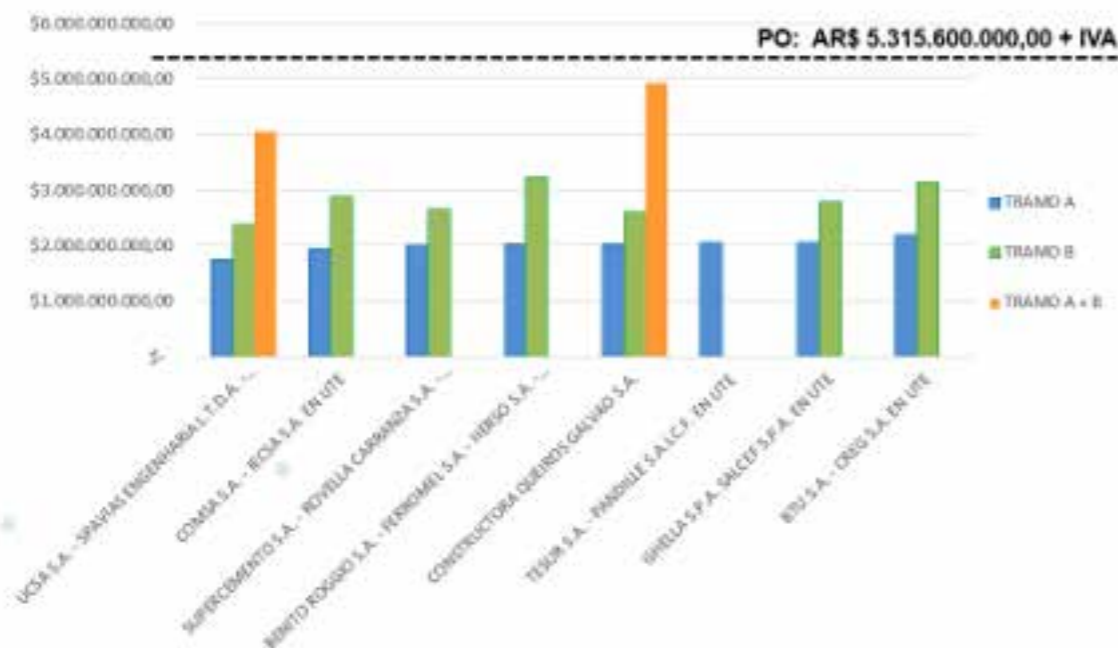
ADIF no ha podido comprobar los motivos de la impugnación habiendo resultado rechazada.

Proceso: LP-80/2016 -"modernización, renovación y ampliación de la playa de estación retiro FFCC General Mitre e integración con Ferrocarril General San Martín".

**Condiciones Generales de la licitación**

El proyecto comprende las tareas de Renovación de vía y aparatos de vía, señalamiento y

electrificación de la parrilla de vías de acceso a la estación Terminal de Retiro para el Ferrocarril General Mitre.



La clase de licitación es de etapa única, con único sobre. El Presupuesto Oficial ha sido publicado, y asciende a \$724.185.483,33 más IVA para renovación de vías y aparatos de vía, \$298.609.031,77 más IVA más USD20.279.408,00 más IVA para las obras de señalamiento y \$160.543.663,32 más IVA para obras de electrificación. Se ha establecido la cláusula in limine como punto de admisibilidad. Aquellas ofertas económicas que resulten superiores al 7% del Presupuesto Oficial indicado serán declaradas "No Admisibles"

El plazo total del proyecto es de 1440 días corridos, y el sistema de contratación, por Ajuste alzado.

Una particularidad del proyecto es la complejidad técnica y logística que representa realizar los trabajos de diferentes especialidades con la línea en operación, en una terminal por la que transitan 60.000 personas por día, con el agravante de que el espacio para operación es una limitante. Por tal motivo se definieron tres renglones, uno por cada especialidad, pero las ofertas incluyen los trabajos de los tres renglones, con un monto en pesos argentinos, y un monto en dólares.

Consecuentemente, a partir de los requisitos de capacidad técnica y experiencia en obras de naturaleza similar para diferentes especialidades (Obras de vías, eléctricas y señales) las oferentes debieron conformar uniones transitorias de empresas para poder lograr la admisibilidad requerida por pliego, lo cual dificulta la cantidad de oferentes que se presentan.

Por tal motivo, se ha convocado a la lista de interesados a una presentación presencial del proyecto en el auditorio de ADIF S.E. por parte de la gerencia, donde se resumieron los puntos clave de admisibilidad de las ofertas, y las etapas del proyecto desde el punto de vista técnico y logístico, en pos de garantizar la mayor cantidad de ofertas admisibles.

Luego de la apertura de las ofertas se procedió al análisis de admisibilidad técnico económica de cada oferta, según los parámetros descriptos y cuantificados en el Pliego de Condiciones Particulares, abarcando los siguientes puntos:

**A: Antecedentes Empresariales** (Volumen anual de trabajos, Obras de naturaleza y volumen similar, Detalle de compromisos actuales, Certificado de capacidad de obras).

**B: Antecedentes Económico-Financieros** (Estados contables y situación patrimonial, Índice de solvencia, Índice de liquidez)

**C: Aspectos Técnicos de la Propuesta.** (Cronograma del proyecto, Equipos ferroviarios principales, plan de movilización de equipos, estructura organizacional de obra, certificación de la calidad, plan de seguridad y medio ambiente, sistema de gestión ambiental y social) Normas ISO 9001 / OHSAS 18001 / ISO 14001

**Oferentes**

PLANILLA DE COTIZACIÓN GENERAL - LP 80/2016				PRESUPUESTO OFICIAL	
RENGLÓN 1: RENOVACIÓN DE VÍAS Y APARATOS DE VÍA				AR\$	\$ 1.183.338.178,42
OFERTA ECONÓMICA RENGLÓN 1 - SIN IVA				USD	USD 20.279.408,00
RENGLÓN 2: OBRA DE SEÑALAMIENTO				eq	\$ 1.507.403.118,26
OFERTA ECONÓMICA RENGLÓN 2 - SIN IVA					
RENGLÓN 3: OBRA DE ELECTRIFICACIÓN					
OFERTA ECONÓMICA RENGLÓN 3 - SIN IVA					
				TC AR\$/USD (22/5/2017)	15,98

		OFERTA (S/IVA)	OFERTA C/DCTO (S/IVA)	OFERTA AR\$ EQ C/DCTO (S/IVA)	%	
1	SUPERCEMENTO SAIC - AZVI S.A. - COPIMEX CACISA UTE	ARS	1.070.381.502,96	\$ 1.032.918.150,36	\$ 1.188.714.141,23	-21%
		USD	10.103.042,72	USD 9.749.436,22		
2	HERSO S.A. - FERROMEL S.A. - CREC - UTE	ARS	1.100.096.777,75	\$ 1.033.054.229,68	\$ 1.315.962.922,10	-13%
		USD	18.886.514,75	USD 17.703.923,18		
3	TESUR S.A. - PANEDILE S.A. - SIEMENS S.A. UTE	ARS	1.124.875.511,88	\$ 1.094.725.236,41	\$ 1.329.883.283,36	-12%
		USD	15.871.195,70	USD 14.715.772,65		
4	BENITO ROGGIO E HIJOS S.A. - COMSA S.A. CAG SIGNALLING SL - UTE	ARS	1.085.508.364,38	\$ 1.085.508.364,38	\$ 1.422.740.437,34	-6%
		USD	21.103.383,79	USD 21.103.383,79		
5	BTU S.A. - ALSTOM FERROVIARIA SPA - UTE	ARS	1.466.738.589,82	\$ 1.378.166.951,07	\$ 1.680.828.386,62	12%
		USD	18.940.014,74	USD 18.940.014,74		

Se han presentado un total de cinco ofertas al acto de apertura de sobre único realizado el día 29 de mayo de 2017, de acuerdo al siguiente detalle.

De acuerdo a lo expresado en el PCP, Sección 1, Artículo 3 (Modalidad y sistema de contratación) a efectos de comparación de ofertas la componente en dólares de la oferta deberá ser convertida al tipo de cambio comprador publicado por el BNA siete días corridos previo al acto de apertura. La oferta (1) correspondiente a SUPERCEMENTO - AZVI - COPIMEX UTE presenta su oferta convertida a Pesos Argentinos a una tasa inferior a la de la fecha mencionada, ofertando finalmente AR\$ 1.186.959.242,63 (c/dcto. s/IVA).

La oferta más conveniente económicamente fue la presentada por la empresa SUPERCEMENTO - AZVI - COPIMEX UTE. Sin embargo, se ha realizado pedido de aclaraciones que a criterio de las diferentes gerencias técnicas ADIF S.E. el oferente no ha dado cumplimiento a diversos puntos solicitados. A su vez, ha presentado documentación apócrifa.

De manera similar, la empresa HERSO FERROMEL CREC en UTE, luego de pedido de aclaraciones no ha cumplido con los requisitos técnicos de admisibilidad, con lo cual su oferta también debió ser desestimada.

De acuerdo a lo expuesto, la comisión evaluadora resolvió la adjudicación de la obra a la empresa conformada por TESUR - PANEDILE - SIEMENS en UTE.

**Proceso: LPI-26/2017 - "proyecto recuperación y mejoramiento del Ferrocarril General Belgrano - etapa iii. Renovación de infraestructura de vías en los ramales c15, c, c8, c28, cc y c12. Provincias de Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán".**

Este proyecto es según Decreto N° 1090 de fecha 17 de julio de 2014 en el cual se ratifica el TEXTO ORDENADO DEL CONTRATO Y SUS ENMIENDAS PARA EL PROYECTO DE REHABILITACIÓN DEL FERROCARRIL BELGRANO CARGAS celebrado el 04 de diciembre de 2013 entre el MINISTERIO DEL INTERIOR Y TRANSPORTE, y CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORATION (CMEC).

Con fecha 26/05/2017, a solicitud de la Gerencia de Planeamiento Económico, se inicia el proceso de la Licitación para la Obra LPI "PROYECTO RECUPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL FERROCARRIL GENERAL BELGRANO - ETAPA III. RENOVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE VÍAS EN LOS RAMALES C15, C, C8, C28, CC Y C12. PROVINCIAS DE JUJUY, SALTA, SANTIAGO DEL ESTERO Y TUCUMANS" se licitó bajo el tipo de contratación "Licitación Pública Nacional e Internacional" y de ETAPA UNICA.

**El plazo previsto de obra** es de QUINIENTOS diecisiete (517) días corridos

**Presupuesto Oficial:** OCHO MIL CIENTO NOVENTA Y UN MILLONES QUINIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL NOVECIENTOS TREINTA Y CUATRO CON 54/100 (₱

**8.191.599.934,54 + IVA) MÁS IVA**

Y la obra se divide en cinco renglones:

- Tramo I - 117,726 Km. - \$1.973.850.579,11 + IVA
- Tramo II - 117,524 Km. - \$1.660.713.232,39 + IVA
- Tramo III - 119,265 Km. - \$1.630.371.814,29 + IVA
- Tramo IV - 100,439 Km. - \$1.549.958.001,00 + IVA
- Tramo V - 102,500 Km. - \$1.376.706.307,76 + IVA

Para la presente licitación se registraron un total de 29 empresas; Y, Con fecha 31 de agosto de 2017 se realizó la apertura de 16 ofertas, de acuerdo al siguiente detalle:

- TRAMO I - 12 OFERENTES.
- TRAMO II - 13 OFERENTES.
- TRAMO III - 14 OFERENTES.
- TRAMO IV - 13 OFERENTES.
- TRAMO V - 13 OFERENTES.

En el proceso de análisis se estableció un sistema de grillas considerando los siguientes aspectos:

I) **El primer proceso de análisis** se efectuó considerando lo establecido en el Art. 6.9 de la Sección 1 del PCP, el cual estaba destinado a lo inherente a la “mejora de ofertas”, primero solo considerando la Oferta Admisible de menor precio y en consecuencia solo considerar como alternativas a las Ofertas que superen a la Oferta Admisible de menor precio hasta un CINCO POR CIENTO (5%).

II) **El segundo proceso de análisis** se estableció en la cantidad de Tramos que podían ejecutar los oferentes (Art. 1.3 de la Sección 1 del PCP), para lo cual se tomó en cuenta los Informes realizados por la Gerencia de Construcciones para dos de los oferentes (BTU SA y VIALAGRO SA) ya que los mismos eran potenciales ganadores en más de un tramo, y se limitó a éstos la posibilidad de ejecutar un solo Tramo, dando por resultado que la totalidad de los oferentes analizados solo podían ser adjudicatarios de un solo tramo.

Con fecha 27/09/2017 se realizó la apertura de la mejora de ofertas, pero el proceso quedó suspendido por una evaluación de cambio de alcance.

Finalmente se estableció un cambio de objeto y alcance con el siguiente resultado:

- Tramo I - ANULADO.
- Tramo II y tramo IV - TOTAL DEL NUEVO TRAMO UNIFICADO 80,235 Km.
- Tramo III - 119,265 Km.
- Tramo V - 102,500 Km.

Proceso: L.P. N° 15-ADIF -2018 - “Nuevo ramal Oliveros - Timbues, puente sobre río carcarañá- provincia de Santa Fe (BCYL)”

#### Detalles de la obra:

El cruce del río Carcarañá surge consecuencia de la nueva traza de vía que une una nueva playa de maniobras Oliveros del FFCC Belgrano Cargas (a situarse entre la autovía Rosario-Santa Fe y la RN11 de la Provincia de Santa Fe) y el acceso de la trocha angosta (ramal F1) a la zona de los puertos.

Se resolvió solicitar a la empresa **VIALAGRO SA - TIISA SA UT la oferta económica para el nuevo tramo unificado II y IV**, Con el criterio de realizar un ajuste de oferta para los Tramos que se modifican (Tramos II y IV) al oferente más convenientes según los resultados de la Licitación (incluyendo mejora de oferta) para ambos tramos.

**Adjudicación:** la adjudicación se realizó con el siguiente resultado,

- Dejar sin efecto el Tramo 1.
- Adjudicar el Tramo 2/4 a VIALAGRO SA - TIISA SA - UTE.
- Adjudicar el Tramo 3 a LUIS CARLOS ZONIS S.A. - MERCOVIAL S.A. - SABAVISA S.A. - UT.
- Adjudicar el Tramo 5 a MILICIC S.A. - JOSE J. CHEDIACK SAICA - UT.

**Impugnación:** El oferente BTU SA - CREC N° 10 - UTE presentó observaciones a la adjudicación de ADIF considerando que era una decisión arbitraria con falta de concurrencia e igualdad de participación. Esta presentación se fundamenta porque la empresa BTU-CREC se encontraba dentro de la orden de mérito para los Tramos 2, 3 y 4.

Con fecha 24/04/2018 el Directorio decide dejar sin efecto la adjudicación del tramo 2 y 4 y notificar a todos los oferentes.

Cabe aclarar que las obras de estos tramos se re licitan en la licitación LP 35/2018, tramos 2 y 4 con nuevo objeto y alcance.

En el extremo norte del trazado ferroviario del presente proyecto, en el punto de empalme con la vía del ramal de acceso a Timbúes, se ha proyectado un puente ferroviario para el cruce sobre el río Carcarañá.



#### Proceso de la Licitación:

El proceso de la licitación de Obra: LP 15/2018 “**NUEVO RAMAL OLIVEROS - TIMBUES, PUENTE SOBRE RÍO CARCARAÑÁ - PROVINCIA DE SANTA FE**” fue iniciado con fecha 16/03/2018, por cuenta y orden de BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BCYL).

El objetivo de esta Obra es la de mejorar la operatividad básica para el ingreso a diferentes puertos

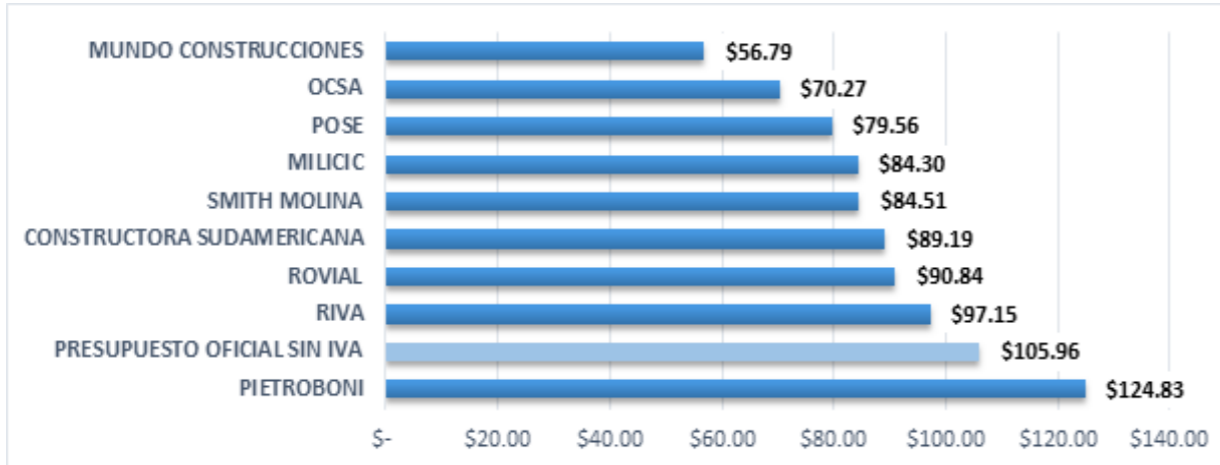
Durante el proceso se convocó a reuniones con potenciales oferentes y público de interés, con el objetivo de lograr un alto grado de participación de propuestas.

Se inscribieron un total de 12 (doce) empresas y se presentaron un total de 9 (nueve) ofertas económicas.

Con fecha 07/05/2018 se realizó la apertura técnica de ofertas de las siguientes empresas:

#	OFERENTE	OFERTA SIN IVA	%
1	MILICIC	\$ 84.298.241,36	-20,44%
2	PIETROBONI	\$ 124.826.094,29	17,80%
3	SMITH MOLINA	\$ 84.506.284,25	-20,25%
4	POSE	\$ 79.558.553,68	-24,92%
5	RIVA	\$ 97.148.000,00	-8,32%
6	CONSTRUCTORA SUDAMERICANA	\$ 89.186.361,12	-15,83%
7	MUNDO CONSTRUCCIONES	\$ 56.793.704,69	-46,40%
8	ROVIAL	\$ 90.837.224,49	-14,27%
9	OCSA	\$ 70.266.716,78	-33,69%

De las nueve ofertas recibidas, la empresa MUNDO CONSTRUCCIONES presentó la oferta más económica, 46,40% menor al Presupuesto Oficial.



Para realizar el análisis técnico de las ofertas se creó un equipo de trabajo ADIFSE-BCyL participando desde ADIF las Áreas de Contrataciones, Ingeniería, Administración y Finanzas y Asuntos Legales.

exhaustivo de los precios de todas las ofertas. Considerando las incidencias y las mayores dispersiones en las cotizaciones:

Respecto a la diferencia entra la oferta y el PO desde Contrataciones realizamos un análisis

Del análisis de la oferta económica no se encontraron inconsistencias, tanto en términos de costos o errores en dicha oferta.

DETALLE DE INCIDENCIAS SOBRE PRECIO TOTAL POR GRUPO DE TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO OFICIAL MS	%	% DE INCIDENCIA SOBRE EL PRECIO TOTAL										PROMEDIO	DELTA PO
				MUNDO CONSTR	OCSA	POSE	MILICIC	SMITH MOLINA	COSUD	ROVIAL	RIVA	PIETROBONI			
	PRECIO TOTAL SIN IVA (MILLONES DE PESOS)	\$ 106,0		\$56,8	\$70,3	\$79,6	\$84,3	\$84,5	\$89,2	\$90,8	\$97,1	\$124,8			
1	OBRADOR, TAREAS PRELIMINARES Y OBRAS PROVISORIAS	\$ 13,7	13%	9%	15%	7%	18%	14%	21%	32%	42%	27%	12,6%	-0,3%	
2	INGENIERIA DE DETALLE Y CONFORME A OBRA	\$ 1,5	1%	1%	2%	1%	1%	4%	2%	1%	1%	5%	1,7%	0,2%	
3	PILOTES DE H'A* PARA PILA	\$ 12,7	12%	10%	10%	18%	12%	12%	9%	8%	8%	8%	11,1%	-0,9%	
4	CABEZAL DE PILOTES PARA PILA	\$ 2,8	3%	3%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	3%	2%	3,0%	0,2%	
5	COLUMNAS DE H'A* PARA PILA	\$ 5,1	5%	6%	5%	7%	4%	6%	6%	3%	5%	3%	4,8%	0,1%	
6	VIGAS DINTEL Y DADOS DE APOYO PARA PILA	\$ 1,8	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2,1%	0,3%	
7	PILOTES DE H'A* PARA ESTRIBO	\$ 18,5	18%	13%	14%	28%	18%	21%	20%	15%	9%	12%	16,6%	-0,9%	
8	CABEZAL DE PILOTES PARA ESTRIBO	\$ 5,0	5%	5%	3%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3,3%	-1,5%	
9	MUROS DE CONTENCIÓN EN ESTRIBOS	\$ 6,3	6%	6%	16%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	5,7%	-0,2%	
10	VIGAS DINTEL Y DADOS DE APOYO PARA ESTRIBO	\$ 1,1	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0,8%	-0,3%	
11	TABLERO DE PUENTE FERROVIARIO	\$ 36,0	34%	40%	27%	18%	31%	28%	23%	26%	22%	34%	28,9%	-5,1%	
12	ENSAYOS	\$ 0,8	1%	2%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1,2%	0,4%	
13	GESTIÓN DE LA CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD	\$ 0,7	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	2%	1%	1%	1,3%	0,6%	

DETALLE DE DISPERSIONES ENTRE OFERTAS Y PRESUPUESTO OFICIAL

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO OFICIAL MS	% OFERTAS RESPECTO AL PRESUPUESTO OFICIAL										PROMEDIO	VARIANZA
			MUNDO CONSTR	OCSA	POSE	MILICIC	SMITH MOLINA	COSUD	ROVIAL	RIVA	PIETROBONI			
	PRECIO TOTAL SIN IVA (MILLONES DE PESOS)	\$ 106,0	\$ 56,79	\$ 70,27	\$ 79,56	\$ 84,30	\$ 84,51	\$ 89,19	\$ 90,84	\$ 97,15	\$ 124,83			
1	OBRADOR, TAREAS PRELIMINARES Y OBRAS PROVISORIAS	\$ 13,7	-83%	-22%	-60%	12%	-15%	40%	112%	197%	145%	58%	76%	
2	INGENIERIA DE DETALLE Y CONFORME A OBRA	\$ 1,5	-66%	14%	-54%	-16%	103%	41%	-22%	-51%	203%	26%	108%	
3	PILOTES DE H'A* PARA PILA	\$ 12,7	-54%	-65%	15%	-23%	-17%	-12%	-15%	-40%	-23%	-26%	8%	
4	CABEZAL DE PILOTES PARA PILA	\$ 2,8	-30%	-11%	11%	-8%	-18%	-19%	-30%	15%	-7%	-11%	2%	
5	COLUMNAS DE H'A* PARA PILA	\$ 5,1	-34%	-30%	15%	21%	-8%	-3%	-48%	-9%	-27%	-20%	4%	
6	VIGAS DINTEL Y DADOS DE APOYO PARA PILA	\$ 1,8	-35%	-26%	14%	4%	-4%	20%	-5%	12%	-8%	-3%	3%	
7	PILOTES DE H'A* PARA ESTRIBO	\$ 18,5	-61%	-48%	21%	-20%	-5%	-2%	-27%	-52%	-10%	-24%	6%	
8	CABEZAL DE PILOTES PARA ESTRIBO	\$ 5,0	-39%	-52%	-37%	-52%	-52%	-52%	-52%	-51%	-34%	-6%	1%	
9	MUROS DE CONTENCIÓN EN ESTRIBOS	\$ 6,3	-49%	78%	-11%	-42%	-41%	-40%	-39%	-34%	-10%	-2%	0,1%	
10	VIGAS DINTEL Y DADOS DE APOYO PARA ESTRIBO	\$ 1,1	-32%	-54%	-20%	-61%	-50%	-53%	-51%	-13%	-45%	-4%	1%	
11	TABLERO DE PUENTE FERROVIARIO	\$ 36,0	-37%	-47%	-60%	-27%	-34%	-42%	-15%	-42%	19%	-14%	1%	
12	ENSAYOS	\$ 0,8	-49%	-36%	30%	23%	15%	15%	-12%	-23%	10%	15%	14%	
13	GESTIÓN DE LA CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD	\$ 0,7	11%	-11%	30%	126%	122%	63%	122%	10%	64%	58%	30%	

Asimismo, desde el punto de vista técnico, legal y económico financiero, la oferta presentada fue admisible. Logrando una contratación con un ahorro del 46,40%, respecto al Presupuesto Oficial.

A la fecha 25/10/2019 el avance de esta obra es del 60,44%.

Proceso: L.P. N° 22-ADIF -2018 - "construcción de una nueva playa ferroviaria y ramal de conexión a terminales de puertos Timbúes en la localidad de Oliveros - provincia de Santa Fe -etapa 1-"

Detalles de la obra:

El Proyecto completo comprende la construcción una nueva playa, el desvío del ramal F1 existente y construcción de un nuevo ramal a los puertos Timbúes.

En la siguiente imagen se grafica el ámbito de ubicación de la playa de maniobras.



Además, comprende la totalidad de las edificios anexos y complementarios como ser: estación de servicio, mesa giratoria, edificio operativo, vías en fosas e instalaciones complementarias como ser cerramiento, caminos de acceso, etc.



La obra comprende la ejecución de una playa de ferroviaria, el desvío del ramal existente F1, la construcción de un ramal que vinculará la playa con el puerto de Timbúes, construyéndose el mismo hasta el nuevo puente ferroviario sobre el Río Carcarañá.

**Proceso de la Licitación:**

En respuesta al requerimiento emitido por la Gerencia de Ingeniería de Obras (NO-2018-14834571- APN- GI#ADIFSE, de fecha abril de 2018), se da curso y aprobación presupuestaria por parte de la Gerencia de Planeamiento Estratégico para la realización de la obra.

Se dio inicio al proceso de la Licitación Pública Nacional N° 22-ADIF -2019 - CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA PLAYA FERROVIARIA Y RAMAL DE CONEXIÓN A TERMINALES DE PUERTOS TIMBÚES EN LA LOCALIDAD DE OLIVEROS - PROVINCIA DE SANTA FE -ETAPA 1-". (contrata Belgrano Cargas y Logística- BCYL con fondos)

La presente licitación responde a una primera etapa operativa y constructiva.

**El plazo previsto de ejecución es 270 días corridos.**

Se realizaron con posterioridad a la fecha de publicación visitas al sitio, coordinadas desde la Gerencia de Ingeniería, reuniones internas con el equipo técnico, tomando dimensión del tratamiento de la obra y alcance del proyecto.

Contamos con un número considerado de interesados en el proyecto, alrededor de 20 inscriptos en el registro que ADIF lleva adelante como política de gestión.

Otro instrumento de trabajo fue el intercambio y publicación para información de los oferentes, fueron las circulares con/sin consultas emitidas, con un total de 11 circulares.

Con fecha 3 de Julio de 2018 se realizó el Acto de Apertura de Ofertas de sobre único. Se presentaron 8 oferentes, a saber:

<b>PRESUPUESTO OFICIAL S/IVA</b>	<b>\$ 197.502.628,57</b>
----------------------------------	--------------------------

#	OFERENTE	OFERTA SIN IVA	DELTA PO
1	JULIO NESTOR GUERECHET S.A.	\$ 248.068.666,24	25,6%
2	COVIMER S.A. - VHA EMPRESA CONSTRUCTORA S.A. - VIALOBRA S.L. UTE	\$ 294.398.456,26	49,1%
3	LEMIRO PABLO PIETROBONI S.A. - MERCOVIAL S.A. UTE	\$ 233.938.764,02	18,4%
4	MILICIC S.A. - TFP CONSTRUCCIONES S.R.L. UTE	\$ 201.206.039,91	1,9%
5	HERSO S.A. - FERROMEL S.A. UTE	\$ 232.921.097,00	17,9%
6	NIRO CONSTRUCCIONES S.A.	\$ 447.835.967,04	126,7%
7	COMSA S.A.	NO COTIZA	N/A
8	BTU S.A.	\$ 341.386.446,48	72,9%

La oferta más económica fue la propuesta de la empresa MILICIC S.A. - TFP CONSTRUCCIONES S.R.L. UTE.

La empresa presentó la documentación económica de forma correcta, incluyendo curvas de inversión planillas de insumos y análisis de precios.

Asimismo, desde el punto de vista técnico, legal y económico financiero, la oferta presentada fue admisible.

**MILICIC - TFP CONSTRUCCIONES resultó adjudicatario de la Licitación Pública N° 22-2018.**

**EL GRADO DE AVANCE A SEPTIEMBRE 2019 ES DE 25,55%.**

**Proceso: L.P. N° 15-ADIF -2019 - "circunvalación ferroviaria de la ciudad de Santa Fe de la Veracruz, provincia de Santa Fe -ferrocarril general Manuel Belgrano cargas (BCYL)"**

**Detalles de la obra:**

Con dicha licitación se evitará el ingreso de las formaciones de carga a la ciudad de Santa Fe por la vía existente de modo de evitar las interferencias que se potenciarían con el ejido urbano por considerarse en un futuro muy cercano trenes largos de hasta 100 vagones. Esto produciría un colapso de tránsito por congestión vial, principalmente en el sentido este oeste, por obstrucción de los Pasos a Nivel (PaN). Evitando estas interferencias se agilizará la circulación de los trenes de carga al no circular por el centro de la ciudad de Santa Fe.

La traza existente cruza de Sur a Norte por el centro de la ciudad de Santa Fe de la Veracruz.

Al no ingresar en la ciudad los trenes de carga se alcanzan notables ventajas ferroviarias:

- Menor siniestralidad en los Pasos a Nivel.
- Mayores valores de velocidad de circulación ferroviaria.
- Mejor fluidez en la circulación ferroviaria.

tipo W14, cómo el lecho de balasto de piedra y las capas inferiores adaptadas a las nuevas condiciones del tráfico ferroviario, las Obras de Arte (OdAs), los AdVS, los Pasos a Nivel (PaN), señalamiento, colocación de cerramiento perimetral, etc.

La obra de renovación integral y traza nueva se completará con la provisión, instalación, puesta en servicio y mantenimiento durante el plazo de garantía de catorce (14) barreras automáticas para sendos Pasos a Nivel.

**Proceso de la Licitación:**

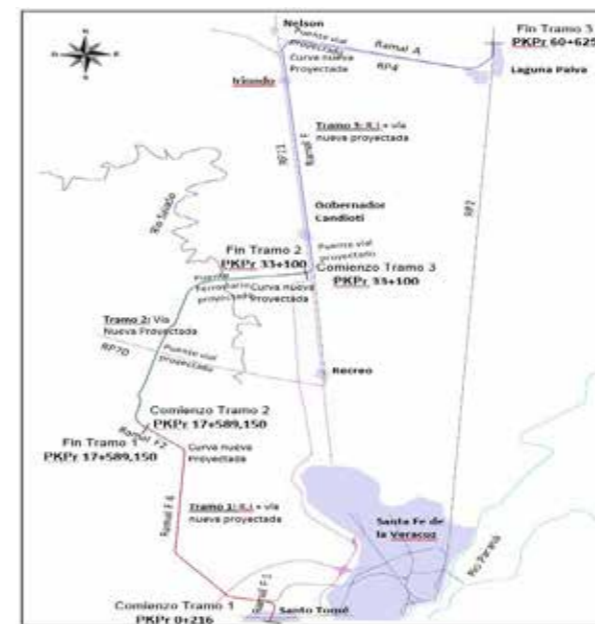
En respuesta al requerimiento emitido por la Gerencia de Ingeniería de Obras (NO-2019-45903491-APN-GI#ADIFSE, de fecha mayo de 2019), se dio inicio al proceso de la Licitación Pública Nacional N° 15-ADIF -2019 - "CIRCUNVALACIÓN FERROVIARIA DE LA CIUDAD DE SANTA FE DE LA VERACRUZ, PROVINCIA DE SANTA FE -FERROCARRIL GENERAL MANUEL BELGRANO CARGAS (BCYL)", con objeto de la Renovación integral y construcción de vía de nueva traza entre las localidades de Santo Tomé y Laguna Paiva en la provincia de Santa Fe para circunvalar ferroviariamente la ciudad capital provincial en trocha métrica para el ferrocarril BCYL.

- Se divide en 3 renglones equivalentes a tres tramos de vía.

**REGLÓN 1:** RENOVACION INTEGRAL Y CONSTRUCCION DE VIA NUEVA ENTRE PROGRESIVA PKPr 0+216 ESTACION SANTO TOME Y PROGRESIVA PKPr 17+589,15 EMPALME SAN CARLOS FC GENERAL BELGRANO CARGAS, PARA EL FC BCYL. C. CONSTRUCCION DE PaN NUEVOS EN SANTO TOME, FUERA DEL TRAMO 1 PROVISIÓN DE SEÑALAMIENTO ACTIVO EN OTROS PaN DE SANTO TOME FUERA DE TRAMO. REIMPLANTACION DE ESTACIÓN DE BOMBEO DE SANTO TOME.

Longitud tramo aprox.: 17.374 m Plazo de obra: 730 días corridos

**REGLÓN 2:** OBRAS DE INFRAESTRUCTURA NUEVA DE VIA ENTRE PROGRESIVA DE PROYECTO PKPr 17+589,15 EMPALME SAN



En líneas generales la renovación integral comprende la colocación de rieles, durmientes de hormigón monobloque y fijaciones elásticas

CARLOS y PKPr 33+100 GOB.CANDIOTI SUR. CONSTRUCCION DE PUENTE CARRETERO RP70 SOBRE NUEVA VIA FERREA. CONSTRUCCION DE PUENTE FERROVIARIO SOBRE EL RIO SALADO.

Longitud tramo aprox.: 15.510,85 m Plazo de obra: 730 días corridos

- **RENGLON 3:** RENOVACION INTEGRAL Y CONSTRUCCION DE VIA NUEVA ENTRE PROGRESIVA PKPr 33+100 EMPALME RUTA 11 Y PROGRESIVA PKPr 60+625 TALLERES LAGUNA PAIVA. CONSTRUCCIÓN DE PUENTE CARRETERO SOBRE VIA DE FERROCARRIL EN RN11 Y RP4.

Longitud tramo: 27.525 m Plazo de obra: 730 días corridos

Con anterioridad a la fecha de apertura de las ofertas, se realizó una convocatoria abierta con potenciales oferentes y público en general, a fin de dar a conocer el alcance del proyecto y los requerimientos que ADIF solicitaba ante la magnitud de la obra.

El objetivo de esta reunión informativa fue captar el interés y participación de oferentes, Desarrollo de nuevos Contratistas y Proveedores de ADIF y la difusión del proyecto a fin que el proceso sea transparente y en igualdad de condiciones para todas las empresas

La lista de empresas registradas en dicha Licitación fue de un total de 40 inscriptos.

Como punto interesante a destacar en esta Licitación, es la opción permitida por circular aclaratoria, de presentación además de la Oferta Básica (obligatoria por cada renglón) de una Oferta Alternativa para el caso del Renglón 2 cuyas necesidades y envergadura de trabajo así lo ameritaba. Para dicha presentación, tanto el global de la alternativa ofertada como el ajuste económico por impacto de alternativa, debían contar con el detalle técnico que justificara la presentación de esta variante, el cumplimiento de los requisitos de diseño de base del pliego, desglose de tareas con sus respectivos cómputos, precios unitarios y subtotales, análisis de precios unitarios, como también una memoria detallada de los motivos del impacto.

Dado la envergadura de la obra esta licitación fue muy consultada, generando un importante intercambio de documentación, con un total de 30 circulares aclaratorias.

Desde la publicación inicial de fecha 29 de julio, transcurrieron 3 meses de intercambio de documentación técnica y prórrogas en la apertura de ofertas. Esto también alcanzó a la modificación en las fechas de inscripción de interesados.

Con fecha 16 de octubre de 2019 se realizó el Acto de Apertura de Ofertas de SOBRE UNICO.

En dicha oportunidad, de acuerdo a los requisitos de presentación de ofertas, se presentaron a la apertura 14 oferentes:

1. NESTOR JULIO GUERECHET
2. LEMIRO PIETROBONI - MERCOVIAL - SABAVISA UTE
3. DYCASA
4. ESUCO COPIMEX
5. CHINA RAILWAY INTERNATIONAL - SUPERCEMENTO UTE
6. BTU
7. CEOSA
8. POWERCHINA - NORVIAL
9. UCSA
10. VIAL AGRO
11. POSE S.A. - SMITH MOLINA
12. ROGGIO - CHEDIACK
13. HERSO - FERROMEL UTE
14. CONSTRUCTORA SUDAMERICANA

De acuerdo a lo requerido en el pliego, en la presentación de las ofertas constaba tres renglones, con opción además de presentar en el Renglón 2 una "Oferta Alternativa". A su vez, algunas de las empresas presentaron descuentos por cada renglón, como así descuentos por adjudicación conjunta de dos renglones. No se han presentado descuentos condicionados en ningún caso.

Los oferentes ESUCO COPIMEX UTE, CHINA RAILWAY INTERNATIONAL - SUPERCEMENTO UTE, y ROGGIO CHEDIACK UTE presentan ofertas alternativas para el renglón 2.

Entre las ofertas recibidas, se destaca la correspondiente a la empresa Construcciones Electromecánicas del oeste S.A. (CEOSA)

la cual resulta la más económica para cada renglón cotizado. A continuación, se detallan las menores ofertas por cada renglón, y las dos combinaciones económicamente más convenientes.

RENGLON 1			RENGLON 2 - ALTERNATIVA		
CEOSA	M\$ 649,01	-9,3%	ROGGIO CHEDIACK	M\$ 1.358,88	-23,4%
VIALAGRO	M\$ 696,10	-2,7%	ESUCO COPIMEX	M\$ 1.616,31	-8,9%
PIETROBONI MERCOVIAL	M\$ 713,99	-0,2%	CRIG SUPERCEMENTO	M\$ 1.898,46	7,0%
RENGLON 2 - OFERTA BASICA			RENGLON 3		
CEOSA	M\$ 1.177,55	-33,6%	CEOSA	M\$ 924,88	-23,8%
PIETROBONI MERCOVIAL	M\$ 1.326,15	-25,3%	VIALAGRO	M\$ 1.110,60	-8,5%
ROGGIO CHEDIACK	M\$ 1.418,72	-20,0%	HERSO FERROMEL	M\$ 1.260,00	3,8%

No obstante, a la fecha el proceso de la licitación está en análisis técnico de las distintas áreas que conforman el pliego en ADIF. A fin de evaluar la admisibilidad de estas combinaciones o continuar con el análisis del resto de las empresas.

Se adjunta como Anexo el listado de licitaciones del Área.

## COMPRAS 2015-2019

Durante el año 2016, la Gerencia de Abastecimiento y Logística, disponía de una única Subgerencia, "Subgerencia de Compras y Contrataciones", cuya misión consistía en la ejecución de todas las solicitudes de adquisición de obras, bienes y servicios -Licitaciones Públicas; Licitaciones Privadas; Compulsas de Precios; Contrataciones Directas- requeridas por las demás Gerencias de ADIF.

En atención de lograr un desempeño eficiente, especializar el área y poder brindar soporte

a las Gerencias requirentes, la Subgerencia "Subgerencia de Compras y Contrataciones" se dividió en dos subgerencias:

- (i) Contrataciones de Obra (CONO); cuya misión esencialmente responde a la ejecución de las solicitudes de contratación de obras -Licitaciones Públicas Nacionales (e internacionales).
- (ii) Compras de Bienes y Servicios (CONBS).

## SUBGERENCIA DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS (CONBS)

La Subgerencia de Compras de Bienes y Servicios, perteneciente a la Gerencia de Abastecimiento y Logística, posee las siguientes funciones principales:

- (i) Gestión de requerimientos y procesos de compra - licitaciones públicas, compulsas de precios, contrataciones directas-, en los términos del Manual de Compras y Contrataciones.
- (ii) Desarrollo de compras y contrataciones de los bienes y servicios demandados desde las áreas requirentes, en concordancia a los lineamientos de los Procesos y Procedimientos de la Organización, apuntando a un nivel de resultado que satisfaga los objetivos de la Organización.
- (iii) Como área de servicios, brindar soporte a las gerencias requirentes (GRCI, GSPSG, GCSHM, GI, GC, GTIP, GPE) respecto a procesos de adquisición de insumos o servicios.

(iv) Concreción de procesos de compra macro ante la adquisición de bienes y servicios periódicos.

(v) Acuerdos de cooperación instituciones públicas.

### Creación área de compras proyecto. Gestión de materiales.

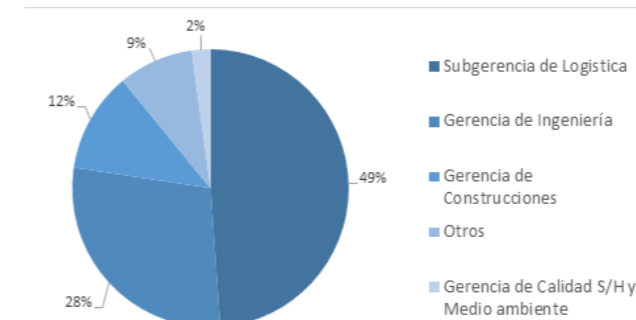
En el año 2018 y en línea con la especialización de la Subgerencia de Compras en la adquisición de bienes y servicios, de toda índole y magnitud (ferroviarios-no ferroviarios; de locación-consultoría), requeridos por las diferentes Gerencias de la Sociedad, se creó un área de Compras-Proyecto (Gestión de Materiales) dependiente de la Subgerencia de Compras (CONBS).

Las funciones principales de esta nueva área - inédita en la organización- es:

- (i) Llevar adelante los procesos de contratación de insumos de origen nacional/internacional

-ferroviarios/no ferroviarios- y servicios, vinculados a requerimientos de la Gerencia de Construcciones, la Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Calidad Seguridad Higiene y Medio Ambiente, y/o Subgerencia de Logística, relacionados a la concreción del Plan de Obras de la Sociedad.

- (ii) Brindar soporte y conservar la transversalidad de las gestiones con las áreas interesadas y aportar al desarrollo y mejora de los pliegos en cada nuevo proceso de compra.
- (iii) Ejecución de procesos de adquisición de insumos / servicios, enmarcados en Proyectos de Obra.
- (iv) Coordinar la intervención de las áreas expertas (Gerencia de Construcciones, la Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Calidad Seguridad Higiene y Medio Ambiente) a fin de la inspección, liberación y certificación de insumos adquiridos.
- (v) Mantener el vínculo con los proveedores y subcontratistas de servicios e insumos, con la finalidad de evaluar el desarrollo de las contrataciones y alertar posibles desvíos.
- (vi) Desde la creación del área a la fecha, la distribución de solicitudes de adquisición dividido por Gerencia requirente responde al siguiente gráfico:



### Modernización - tramitación expedientes sistema GDE.

En el año 2017 se comenzó a implementar paulatinamente el Sistema Documental Electrónico (GDE) para la tramitación de expedientes lo que conllevó un cambio en la

modalidad de trabajo del área que a esa fecha tramitaba los requerimientos de compras que llegaban mediante expedientes en formato papel al que se le incorporaban documentos originales y circulaban por las diferentes áreas intervinientes con el riesgo inherente de que se perdiese documentación relevante y/o expedientes completos. Debido al tipo de tareas a las cuales se aboca esta subgerencia, fue de las primeras en la implementación completa del trámite digital ya que se comenzaron a recibir requerimientos en formato de nota/memo en GDE, se comenzó a numerar los Pliegos con firma digital, así como los pedidos de afectación presupuestaria y demás documentación esencial para los procesos.

Cabe destacar que la Subgerencia de compras recibe requerimientos de todas las áreas que componen Trenes Argentinos Infraestructura por lo cual la cantidad de documentación en formato físico papel era alta llevando a que las oficinas se encontraran repletas de expedientes, la implementación de GDE mejoró el control de tiempos de gestión así como también fortaleció los controles internos dotando de velocidad a los procesos permitiendo la consulta de documentos en el momento en que se necesita sin tener que contar con el documento físico, como por ejemplo las ofertas que ahora se digitalizan y se envían a archivo.

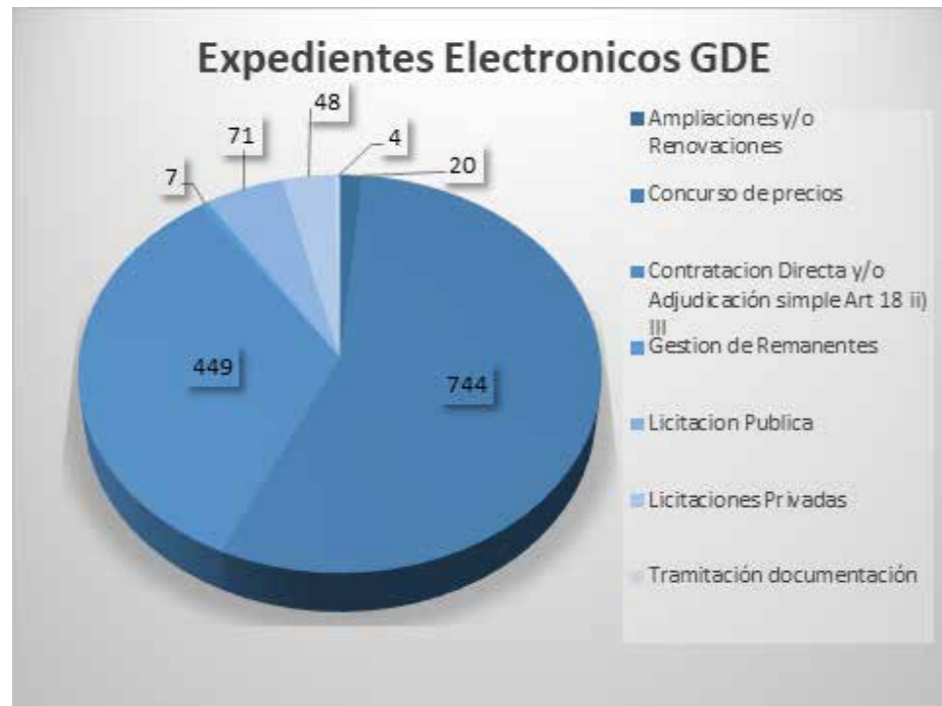
Con la incorporación del sistema de documentación electrónica se logró eficiencia ante los pedidos de auditoría interna y externa mejorando cada año los resultados y minimizando las observaciones.

Ante las adquisiciones y contrataciones de distintos requerimientos solicitados por las Gerencias de ADIF, en estos últimos años, se consiguió la transparencia de todas las gestiones, estando las mismas anexadas en expedientes de GDE con toda la información demandada, y cargadas las órdenes de compra en el sistema SIGA y luego refrendadas en GDE con firma digital según niveles de aprobación vigentes.

Al momento, se tramitaron 1343 expedientes electrónicos que se encuentran debidamente documentados y disponibles para consulta de cualquier usuario o, en caso de pedidos de acceso a la información se pueda acceder fácilmente a lo actuado.



MODALIDAD CONTRATACION SEGÚN MANUAL CyC	CANTIDAD EXPEDIENTES CARATULADOS SEGÚN TRATA GDE
Concurso de precios	744
Licitación Publica	71
Licitaciones Privadas	48
Ampliaciones y/o Renovaciones	20
Gestión de Remanentes	7
Contratación Directa y/o Adjudicación simple Art 18 ii) III	449
Tramitación documentación	4



**Procesos de compras de Bienes y Servicios – Fortalecimiento de cumplimiento Normativa**

Desde 2016 en adelante, se fueron implementando mejoras en los procesos tendientes a que se cumpla la normativa vigente en cada aspecto de las adquisiciones. Para realizar un fortalecimiento de los procesos se comenzaron a utilizar las herramientas informáticas disponibles en todas las etapas de gestión incorporando documentos con firma digital para Pliegos, órdenes de compra y notificaciones. También se comenzó a incorporar todas las comunicaciones con los proveedores al expediente electrónico para facilitar los controles cruzados.

En abril de 2018 se implementó el nuevo Manual de Compras y Contrataciones aprobado por el Directorio de ADIF lo que permitió que desde Compras se implementarán mejoras en la forma de trabajar. Se comenzó a solicitar

documentación obligatoria a los oferentes para su participación en los procesos cuyo presupuesto oficial supera los \$1000 que incluye la elaboración de Pliegos de Condiciones Particulares a ser firmados y completados por todos los posibles oferentes dando así un marco a todas las compras y aceptación de la normativa vigente por parte de los interesados. Todos los requerimientos que llegan a la subgerencia de compras son clasificados según tipo de contratación y se los identifica con sigla y número previo a la solicitud de afectación presupuestaria para que cada contratación tenga trazabilidad.

A partir de año 2018 se amplió la cantidad de procesos publicados en el sitio web de ADIF en pos de mejorar la difusión de las contrataciones del área alcanzando en 2019 los 30 procesos publicados

AÑO	PUBLICACIONES WEB ADIF			
	LICITACIÓN PÚBLICA	CONCURSO DE PRECIOS	CONTRATACIONES DIRECTAS	CONVOCATORIA
2017	9	-	-	-
2018	17	17	-	-
2019	8	18	3	1



En la actualidad se amplió el universo alcanzado por los procesos de compra, brindado así un orden y seguimiento de las diferentes adquisiciones de la sociedad estando las mismas documentadas y alineadas con la normativa vigente. De 2016 a 2019 se emitieron 2830 órdenes de compra en SIGA.

Asimismo, se implementó la firma de forma conjunta y digital en GDE de las órdenes de compra emitidas en SIGA, disminuyendo así la cantidad de papel utilizado y permitiendo notificar al proveedor con el documento original de manera electrónica. Desde que se comenzó a utilizar la firma digital se numeraron 1269 órdenes de compra de firma conjunta las cuales pueden ser identificadas en sistema GDE y vinculadas a cualquier expediente en caso de ser necesario.

En línea con lo requerido por el área de Ética y Transparencia se comenzó a solicitar la conformación de la Declaración Jurada de Intereses correspondiente al Decreto 202/2017 previo a la emisión de Orden de Compra. En el corriente año se está incorporado de forma progresiva en los pliegos la DDJJ de conocimiento del Código de Conducta para Terceras Partes

Adicionalmente, en estos cuatro años se trabajó en dar soporte a las diferentes gerencias en la elaboración de pliegos y requerimientos previo a su formalización para que los mismos se encuentren alineados a los objetivos de la Sociedad y logrando una profesionalización del

Área con referentes por Gerencia y/o por objeto de la contratación. En esa línea es que se ha añadido la intervención del área de Control de Terceros y de Gerencia de Calidad, Seguridad e Higiene y Medioambiente (GCSHM) en aquellos procesos que corresponda como ser aquellos en los que terceros prestan servicios en predios de ADIF.

Asimismo, en ese marco y respondiendo a una necesidad que se encontraba desatendida se realizaron procesos de contratación interadministrativa con Nación Seguros para la emisión de pólizas de seguros para cobertura de diferentes riesgos inherentes a la operatoria de ADIF tanto para cubrir los riesgos relacionados a obra como ser aquellos que corresponden a la normal operatoria de una empresa como son los seguros de responsabilidad civil para cubrir los inmuebles propiedad de ADIF, los seguros de cobertura a los vehículos y a material almacenado en los centros logísticos. Para optimizar las pólizas contratadas y al no contar con un área especializada se realizó en el año 2019 el Concurso de Precios 490/2019 “Servicios Profesionales Externos para Análisis Integral de Riesgos de ADIFSE a cubrir con coberturas de seguros” cuyo alcance incluye análisis de riesgos patrimoniales y derivados de la operación, revisión de pólizas de seguros vigentes, propuestas de mejora en costos y cobertura e identificación de riesgos no cubiertos. El adjudicatario deberá presentar un programa integral de seguros para mitigar y reducir los potenciales riesgos de ADIF y realizar el asesoramiento en materia de seguros

ante eventuales consultas y necesidad de emisión y/o ampliación de nuevas coberturas.

Otro aspecto a destacar es que desde fines de 2018 nos encontramos trabajando en la completa implementación de Ley de Compre argentino n° 27437 y su reglamentación vigente desde septiembre de 2018, cuyo objetivo es usar la importancia de las compras públicas como factor para el desarrollo de la industria argentina, mejorar sus capacidades productivas y potenciar su perfil exportador.

Con el fin de utilizar la Ley de Compre argentino como herramienta, se incorporó en los procesos en donde aplicaba, el margen de preferencia dispuesto por la Ley y la Declaración jurada de contenido nacional en los pliegos de condiciones particulares. Asimismo, a la fecha se han tramitado en dos oportunidades el Certificado de Verificación (CDV) ante la autoridad de aplicación y, se están tomando acciones tendientes a realizarlo en cada proceso que corresponda.

## CONTRATACIONES DE SERVICIOS

A partir del año 2016 se comenzó un proceso de identificación de servicios imprescindibles para la operación diaria de ADIF y se tendió a realizar procesos públicos por plazos anuales renovables en pos de optimizar los recursos tanto de personal de ADIF abocado a realizar los procesos de contrataciones, así como también obtener valores competitivos de mercado.

Algunos de los servicios esenciales que se identificaron fueron,

- Seguridad y Vigilancia - GSPSG
- Servicio de Limpieza - GSPSG
- Mantenimiento y reparación de ascensores - GSPSG
- Servicio de Fumigación - GSPSG
- Servicio Médico integral - GRHRL/GCASS
- Auditoría contable - GAF
- Servicio de Consultoría Impositiva - GAF
- Alquiler de módulos habitacionales y servicios complementarios - GC
- Servicio de Impresiones - GTIP
- Servicio de Subastas ONLINE - GALO/GPE
- Transporte en Camión - GALO Logística
- Despachante de Aduana - GALO Logística
- Administración de Inventario en centros logísticos - GALO Logística
- Control de Documentación de terceros - GCP

Si bien desde 2016 se tendió a realizar procesos unificados para la contratación de servicios fue a partir de la implementación del Manual y el fortalecimiento de que se formalizaron las contrataciones en las diferentes modalidades disponibles mediante la emisión de órdenes de compras.

MUESTRA PROCESOS SERVICIOS				
AÑO	LICITACIÓN PÚBLICA	CONCURSOS DE PRECIOS	AMPLIACIÓN/RENOVACIÓN	EMISION OC DE POLIZAS
2018	6	6	-	34
2019	4	12	7	21



MUESTRA PROCESOS SERVICIOS ESENCIALES							
	SEGURIDAD	LIMPIEZA	TRANSPORTE	DESPACHANTE DE ADUANAS	SERVICIO DE IMPRESIONES	FUMIGACIÓN	SERVICIO MEDICO
2016	LP 39/2016 - 1 AÑO	LP 61/2016 - 1 AÑO CON RENOVACIÓN	LP 67/2016 - LISTA CORTA	-	LPR 130/2016 - 2 AÑOS	LPR 116/2016 - AMPLIACION	
2017	LP 31/2017 - 1 AÑO CON RENOVACION	LP 61/2016 VIGENTE	LP 67/2016 LISTA CORTA VIGENTE	-	-	-	LPR 139/2017 - 1 AÑO CON RENOVACION
	LP 51/2017 - 1 AÑO CON RENOVACIÓN						
2018	LP 29/2018 - 1 AÑO CON RENOVACION	LP 61/2016 VIGENTE Y AMPLIACIÓN POR 6 MESES	LP 67/2016 LISTA CORTA VIGENTE	LP 49/2018 - PLAZO		LPR 103/2018 - 1 AÑO CON RENOVACION	LPR 139/2017 - VIGENTE
2019	LP 29/2018 VIGENTE	LP 2/2019 1 AÑO CON RENOVACIÓN	LP 3/2019 TRANSPORTE LISTA CORTA	LP 49/2018 - VIGENTE	LP 18/2019 - EN PROCESO DE ADJUDICACIÓN	LPR 103/2018 - VIGENTE RENOVACION	LPR 139/2017 - VIGENTE
	12/2019 1 AÑO CON RENOVACION						
	13/2019 1 AÑO CON RENOVACION						

## PROCESOS DE COMPRAS SEGÚN CLIENTE INTERNO

La Subgerencia de compras es un área de servicio cuyo objetivo es brindar soporte y adquirir aquellos bienes y servicios necesarios para la correcta función de las diferentes áreas de ADIF, siendo que las gerencias actúan como cliente interno definiendo sus objetivos y planificando sus adquisiciones. Al ser un área de servicios intervenimos de forma trasversal en la organización brindando apoyo.

Los clientes internos de compras pueden dividirse en dos grupos según las tareas a las cuales se abocan y, por lo tanto, sus requerimientos tienen enfoques y necesidades distintas.

## ÁREA DE COMPRAS PROYECTO. GESTIÓN DE MATERIALES

A continuación, se detalla gestión de los principales proyectos del Área:

Proceso: LP-47-16 -"Adquisición de 745.000 durmientes de hormigón pretensado de trocha ancha y 985.000 durmientes monobloque de hormigón pretensado de trocha métrica".

En respuesta al requerimiento emitido por la Gerencia de Ingeniería y Construcciones, tramite n° 14466/2016 de fecha agosto de 2016, se inició el proceso de adquisición Licitación Pública Nacional N° 47- ADIF-2016 "ADQUISICIÓN DE 745.000 DURMIENTES MONOBLOQUE DE HORMIGÓN PRETENSADO DE TROCHA ANCHA (1676 mm) Y 985.000 DURMIENTES MONOBLOQUE DE HORMIGÓN PRETENSADO DE TROCHA MÉTRICA (1000 mm)", con objeto de proveer a diversas obras de renovación de vías.

Mediante resolución n° 128 - ADIF - Presidencia-2016, de fecha 25 de noviembre de 2016, se confeccionó la Lista Corta de proveedores admisibles, contemplando seis fábricas distribuidas en todo el país. En consonancia a la primera solicitud de insumo de marzo 2017, emitido por la Gerencia de Ingeniería y Construcciones; y conforme al procedimiento previsto en el PCP, se emitieron órdenes de compra a las siguientes fábricas por las cantidades detalladas:

FABRICA	UBICACIÓN
LUIS CARLOS ZONIS S.A	Puente del Inca 2450 - Lote 85 -C. Spegazzini, Polo Industrial Ezeiza. Provincia Buenos Aires.
PREMOLDEADOS DE ARGENTINA S.A.	Ruta N° 6 Km 178, Los Cardales, Exaltación de la Cruz, Provincia de Buenos Aires.
SOLANA S.R.L. Y DURMIENTES DE HORMIGÓN ARGENTINOS S.A.	Ruta 2 Km 393. Estación Camet Norte. Mar del Plata. Provincia de Buenos Aires
FRONTERA S.A.	Calle Negri S/N° del Parque Industrial Dolores, Partido de Dolores, Provincia de Buenos Aires.
PREAR PRETENSADOS DE ARGENTINA S.A.	Ex Ruta 9 Km. 154, Río Tala (2944), San Pedro, Provincia de Buenos Aires.
ASTORI ESTRUCTURAS S.A	Piero Astori N° 1500 Barrio Palmar, Provincia de Córdoba

### Inicio de producción

Previo al inicio de producción en serie de durmientes de hormigón, las seis (6) fabricas debieron cumplimentar y aprobar el "(i) Proceso de aprobación del prototipo y verificación de instalaciones; y (ii) Auditoria técnica de Procesos - Elementos del Plan de Inspección y Ensayos"; previsto en el PCP.

A solicitud de las gerencias técnicas de ADIF, se contrató a la Unidad Técnica Construcciones del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) como ente auditor externo a fin de complementar al personal técnico de ADIF,

respecto a los procesos de validación, homologación de prototipo, auditoría técnica de procesos y ensayos a realizarse en fabrica.

Finalmente, disponiendo las fábricas de las autorizaciones correspondientes para dar inicio a la producción en serie de durmientes de hormigón, a requerimiento de las Gerencias técnicas, se contrató a dos entes públicos - con convenios macro vigentes con ADIF- para su intervención como auditores externos en los procesos de inspección y liberación de durmientes por partida. La asignación de las fábricas fue distribuida de la siguiente manera:

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)		Universidad Tecnológica Nacional - Regional Pacheco. (UTN)	
Zona SUR	Jornadas	Zona NORTE	Jornadas
LUIS CARLOS ZONIS S.A.	39	PREMOLDEADOS DE ARGENTINA S.A.	80
FRONTERA S.A.	37	PREAR PRETENSADOS DE ARGENTINA S.A.	40
SOLANA-DHASA-(UT)	28	ASTORI ESTRUCTURAS S.A.	26

### Sistema de gestión de la producción de durmientes. Sistema scemo.

La gestión de la producción de los diferentes fabricantes (PREMOLDEADOS, PREAR, ASTORI, FRONTERA, ZONIS, DHASA-SOLANA), como así también la inspección de los durmientes por los dos entes contratados (INTI, UTN) y su posterior liberación por las gerencias expertas de ADIF (Gerencia Ingeniería / Gerencia Calidad Seguridad Higiene Medio Ambiente), fue registrada y controlada mediante el sistema SCEMO (Sistema de Control y Entrega de Materiales en Obra).

En dicho sistema SCEMO, cada actor con intervención (FABRICANTE - ENTE AUDITOR - GERENCIA DE INGENIERIA) posee un usuario con distintas funcionalidades y validaciones/aprobaciones, según el rol que desempeñe dentro del proceso.

Desde el área de compras, como moderador del sistema, se realizaban las siguientes funciones principales: (i) intervención y notificación a los distintos actores; (ii) registro de correcciones de errores solicitado formalmente por los

fabricantes o sus inspecciones; (iii) habilitación de registro de producción a ingresar por los fabricantes, (iv) asignación de inspecciones y fechas a los fabricantes; (v) coordinar con la Gerencia de Tecnología Innovación y Procesos la implementación de correcciones y/o mejoras del sistema; entre otros.

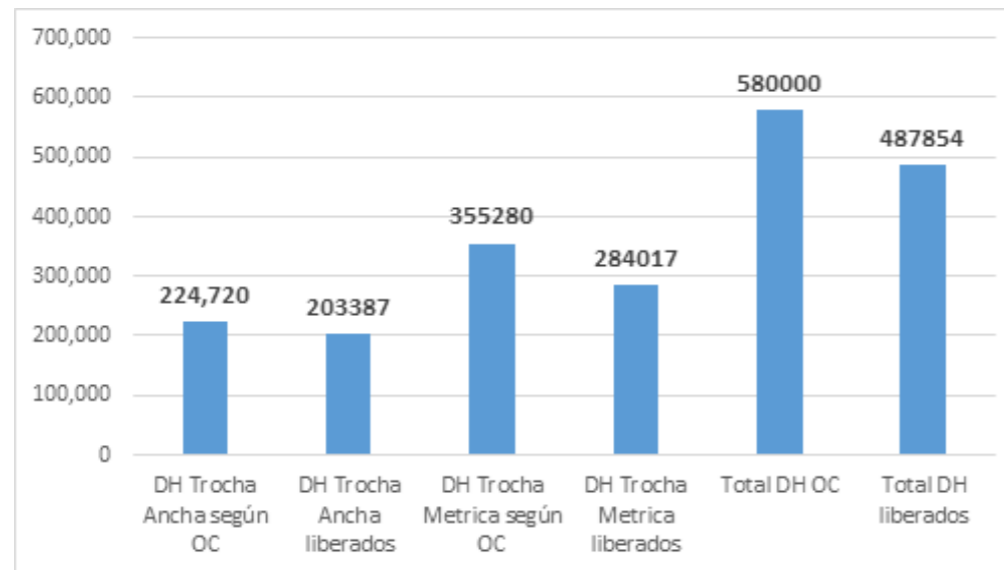
### Certificación

Una vez que los durmientes fueron liberados mediante el proceso descrito, por las Gerencias Expertas (Gerencia de Ingeniería - Gerencia de Calidad, Seguridad e Higiene y Medioambiente) junto con la intervención y soporte de las inspecciones externas, se realiza el Certificado Básico mediante Sistema SISO (Sistema de Seguimiento de Obras) con las cantidades acumuladas por cada fabricante como Avance. Este proceso se origina una vez las partidas de durmientes dispongan del informe de liberación de firma conjunta emitido por las áreas técnicas indicadas.

### Resumen de las seis (6) órdenes de compra

CANTIDAD DE CERTIFICADOS BASICOS EMITIDOS EN SISO	
79	

ITEM	DH SEGÚN ORDEN DE COMPRA	DH LIBERADOS SEGÚN INFORMES GI-GCSHM
DH TROCHA ANCHA	224.720	203.387
DH TROCHA METRICA	355.280	284.017
<b>TOTALES</b>	<b>580.000</b>	<b>487.854</b>



### L.P. N° 11-ADIF -2018 - “Proyecto Ejecutivo y Provisión de Aparatos de Vía para el Proyecto Belgrano Cargas – Etapa II y Etapa III”

La presente corresponde a la compra de Aparatos de Vía (AdV ) en el marco de las obras de renovación y mejoramiento de la infraestructura de vía que ADIF impulsa sobre la Red Ferroviaria Nacional, específicamente en la línea del Belgrano Cargas.

Este conjunto de obras prevé la recomposición de las condiciones de seguridad y confort de los ramales urbanos e interurbanos con tráfico de pasajeros, así como también mejores condiciones para el tráfico de cargas.

Se entiende por AdV al conjunto compuesto por los durmientes, rieles y accesorios que forman parte del mismo.

Como parte de la obra el proveedor realiza las siguientes tareas:

- El diseño completo del AdV, respetando las especificaciones técnicas del PCP.

- La provisión de todas las partes constitutivas del AdV diseñado.

Adjudicación de renglón iii a VOSSLOH COGIFER ARGENTINA S.A.

**El RENGLÓN III** correspondiente al Proyecto ejecutivo y provisión de **VEINTE (20) Aparatos de Vía** en el marco de las obras de renovación y mejoramiento de la infraestructura de vía que ADIF impulsa sobre la Red Ferroviaria Nacional, específicamente en la línea del Belgrano Cargas Etapas II y III. – fueron presentadas dos propuestas técnico-comerciales (i) **VOSSLOH COGIFER ARGENTINA S.A.** y (ii) CHINA MACHINERY ARGENTINA S.A. QUINHUANGDAO SHANHAIGUAN RAILWAY

MAETIAL CO, LTD -ZHEJIANG LONGYOU WOXIN RAILWAY EQUIPMENT CO, LT -UT- .

Luego de la intervención de la Comisión Evaluadora, mediante Acta de Directorio de ADIF según ACTA-2018-55465794-APN-DIR#ADIFSE, la empresa **VOSSLOH COGIFER ARGENTINA S.A.** resultó adjudicada del citada Renglón III.

**INSTALACIONES VOSSLOH COGIFER ARGENTINA S.A.**

**Ubicación: Taller de Vías y Obras de La Plata Calle 56 y 135 - Los Hornos - Provincia Bs. As.**



Maniquí de agujas de montaje (Francia)



Planta de Durmientes (Argentina)

#### PROYECTO EJECUTIVO:

Previo al inicio de producción en serie de los ADVS, el fabricante realizó la presentación formalmente del Proyecto Ejecutivo, conteniendo la documentación técnica del diseño del AdV.

El Proyecto Ejecutivo fue aprobado mediante informe de firma conjunta emitido por la Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Construcciones y la Gerencia de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.

#### HITOS DE FABRICACIÓN Y CERTIFICACIÓN POR AVANCE:

Conforme fuera estipulado en el PCP para realizar la entrega de cada AdV, el fabricante debe cumplimentar y aprobar los siguientes hitos:

##### a) Disponibilidad total del insumo y ensayos validados (20%)

El Proveedor presenta para la aprobación y análisis de las gerencias técnicas de ADIF

(GI/GCSHM/GC) los Ensayos de Rutina especificados en el Manual de Calidad y toda aquella documentación que acredite el cumplimiento de las normativas en términos de calidad de materiales componentes y el registro de todos los parámetros del proceso de producción. Por ejemplo, pero no limitado a: (i) los estudios y planos detallados de cada tipo de AdV de cada uno de los elementos que lo componen, y (ii) los Planos de replanteo de rieles y durmientes.

Se destaca que por cada ADV consta la correspondiente presentación de documentación formal, la cual es aprobada por las Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Construcciones y Gerencia de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, mediante informe de firma conjunta.

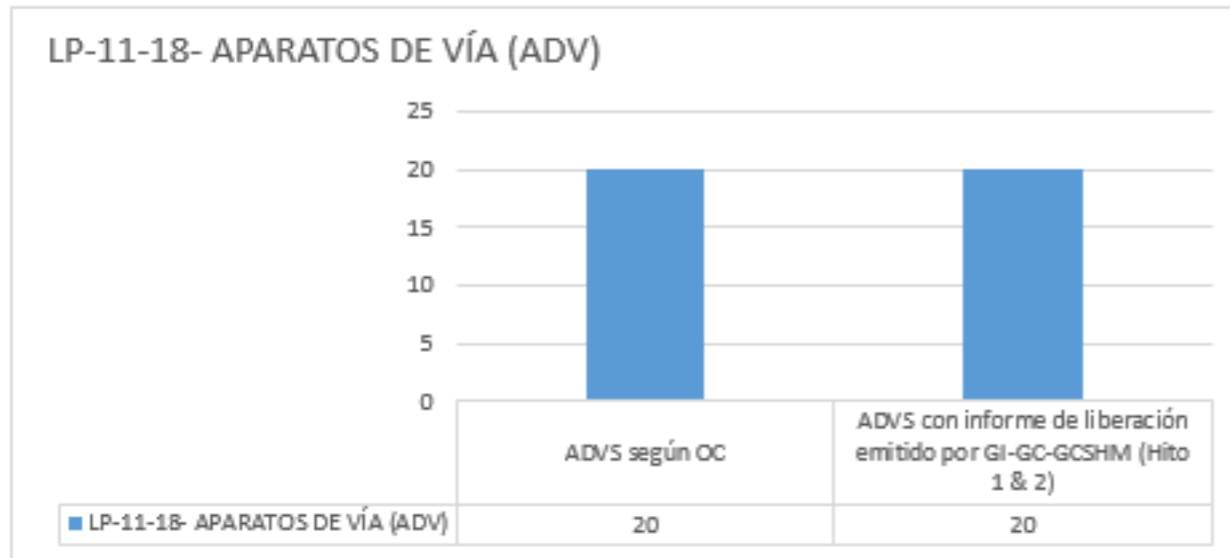
##### b) Revisión de pre-armado (70%)

La revisión de prearmado del AdV se realizó en fábrica para su validación por personal técnico de ADIF, cuyo objeto será verificar el

cumplimiento de las características mecánicas y geométricas necesarios para la posterior aprobación del mismo.

Se destaca que por cada inspección ADV consta la aprobación por las Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Construcciones y Gerencia de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, mediante informe de firma conjunta.

Complementariamente, para el estudio de los hitos a y b, fue contratado el Laboratorio de Materiales Avanzados, dependiente de la CNEA.



**c) Instalación en vía o a la finalización del cronograma máximo establecido (10%)**

El presente hito responde a la entrega formal de cada AdV, la cual adjunta el Certificado de calidad del conjunto, resultado de la totalidad de ensayos realizados a los componentes del AdV, Manual de instalación, Manual de manipulación y almacenamiento, Manual de mantenimiento.

Los AdV serán garantizados por el Proveedor contra todo defecto imputable a la fabricación y no detectado en las pruebas de recepción, por un plazo de CINCO (5) años contados desde la marca N del mes de fabricación y hasta el 31 de diciembre del año CINCO (N + 5 al 31/12 inclusive).

**Adquisición de bienes y servicios para la implementación del sistema de detención automática de trenes (ATS) en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA)**

**Objeto.**

En el Marco de la "IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DETENCIÓN AUTOMÁTICA DE TRENES (ATS) EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES (AMBA)", y con el objetivo de ejecutar en tiempo y forma las obras a realizar por ADIF en el marco de este proyecto, se iniciaron diversos procesos de adquisición de bienes y servicios.

**Procesos de adquisición de bienes y servicios.**

A continuación, se enumeran la totalidad de los procesos iniciados para cumplir con el objetivo propuesto.

**"IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DETENCIÓN AUTOMÁTICA DE TRENES (ATS) EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES (AMBA)"**

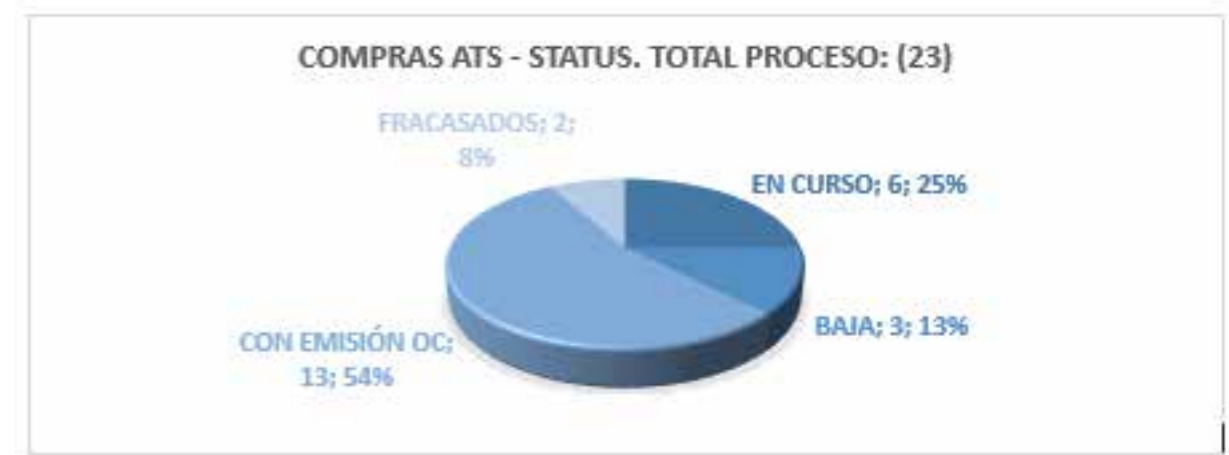
**Análisis de los procesos:**

Según el área requirente de la adquisición, obtenemos la siguiente clasificación de los procesos:



**Estado actual de los procesos:**

A fecha, se realiza un breve resumen del estado actual de los distintos procesos iniciados:

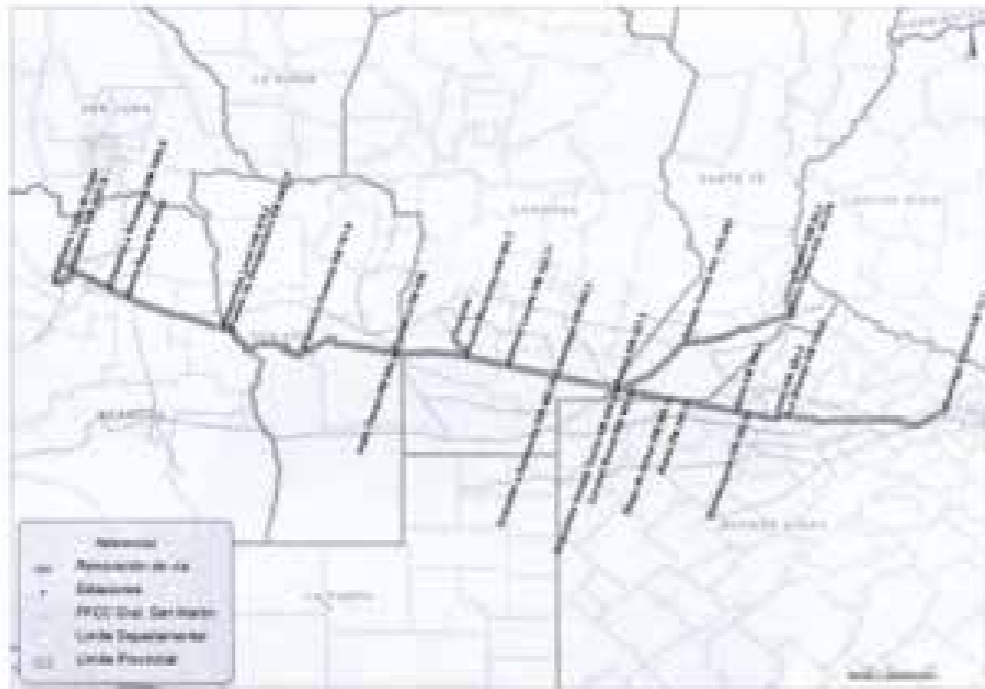


**Conclusiones.**

Cabe destacar que, del total de los procesos iniciados, se han finalizado el 75 % de los mismos.

El 54 % de los procesos fueron finalizados con emisión de la correspondiente orden de compra a uno o varios proveedores según la modalidad de contratación. Los 13 procesos finalizados concluyeron en la emisión de 18 órdenes de compra, a favor de 15 proveedores distintos.

Proceso RFI (Solicitud de Información) - Relevamiento De Mercado. PROYECTOS (i) RECUPERACIÓN DEL CORREDOR FERROVIARIO BUENOS AIRES - MENDOZA (FERROCARRIL SAN MARTIN CARGAS) - PROPUESTA CRCC "CHINA RAILWAY CONSTRUCTION COMPANY"; (ii) NEGOCIACIÓN DE LA ADENDA V CON LA COMPAÑÍA CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORACIÓN (CMEC).



#### PROYECTOS:

- **RECUPERACIÓN DEL CORREDOR FERROVIARIO BUENOS AIRES - MENDOZA (FERROCARRIL SAN MARTIN CARGAS) - PROPUESTA CRCC "CHINA RAILWAY CONSTRUCTION COMPANY".**
- **NEGOCIACIÓN DE LA ADENDA V CON LA COMPAÑÍA CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORACIÓN (CMEC).**

MARTIN CARGAS) - PROPUESTA CRCC "CHINA RAILWAY CONSTRUCTION COMPANY"; y de "NEGOCIACIÓN DE LA ADENDA V CON LA COMPAÑÍA CMEC "CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORACIÓN", se inició un proceso de relevamiento de mercado, con el objetivo de obtener y evaluar propuestas técnico-económicas, aclaraciones y/o información complementaria, de los principales insumos, servicios y obras, inherentes a la ejecución y desarrollo de dichos Proyectos.

#### Motivo.

A fin de dar cumplimiento al objeto propuesto, se diferencian tres hitos fundacionales:

#### Objeto.

En el Marco de los proyectos de "RECUPERACIÓN DEL CORREDOR FERROVIARIO BUENOS AIRES - MENDOZA (FERROCARRIL SAN

#### Modalidad exploración de mercado.

La Exploración de Mercado se realizó bajo la modalidad "Request for Information/Solicitud de información - (RFI por sus siglas en inglés)", a efectos de solicitar la presentación de propuestas técnico-económicas a fabricantes y proveedores especializados en cada rubro, nacionales e internacionales, admisibles por las Gerencias Expertas de la ADIFSE.

Es importante destacar que la modalidad "Request for Information (RFI)" es una práctica habitual de exploración y relevamiento de mercado, y no representa compromiso, obligaciones contractuales o extracontractuales entre la relación fabricante/proveedor - ADIF.

Los rubros explorados son aquellos que fueron considerados trascendentales económicamente según el área requirente, para la ejecución de los distintos proyectos (insumos - advs, rieles soldaduras, equipos-, servicios -señalamiento, ingeniería-, entre muchos otros).

A efectos de obtener igualdad y una base uniforme entre ofertas de un mismo rubro, la totalidad de las invitaciones cursadas mediante "NOTA RFI", fueron enviadas en conjunto de un Pliego de Especificaciones Técnicas y Condiciones comerciales, elaborado por las áreas expertas de la ADIF.

Atento a lograr una homogenización entre propuestas de fabricantes/proveedores Nacionales e Internacionales y el contexto en particular de cada uno (por ejemplo, pero no limitado a: capacidad de producción disponible, situación socio-económica de cada país, etcétera) y a fin de un análisis objetivo, se fijaron los siguientes aspectos comerciales a cumplimentar en las propuestas:

- a) Plazos de entrega.
- b) Precio fijo en Dólares Estadounidenses.
- c) Forma de pago.
- d) Plazo de vigencia de la Oferta.
- e) Forma de entrega.

#### Exploración de mercado.

Conforme fuese explicado anteriormente, mediante notas RFI se solicitó una propuesta

técnico-económica a los principales Fabricantes y Proveedores, Nacionales e Internacionales, de los principales rubros económicos de ambos Proyectos, de conformidad a los parámetros técnicos y de admisibilidad elaborado por las Gerencias expertas de la ADIF.

#### Determinación de proveedores.

Los Fabricantes y Proveedores convocados, nacionales e internacionales, surgen de las sugerencias realizadas por las Gerencias expertas de cada cliente interno y del conocimiento y la búsqueda particular realizada por la Sub-Gerencia de Compras, obteniéndose así una lista única que fuera acordada por las partes intervinientes.

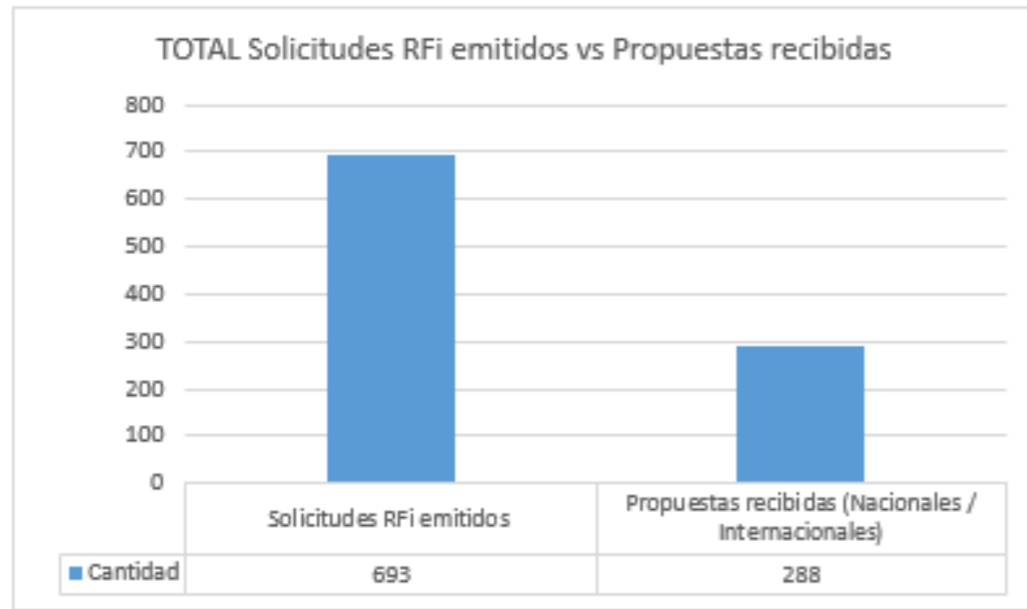
Vale mencionar que el listado de proveedores es enunciativo y representativo del mercado internacional actual, sin perjuicio de la existencia de terceros que potencialmente puedan cumplir los requisitos solicitados.

#### RFI enviados vs. Ofertas recibidas

Se enuncian a continuación la cantidad de consultas enviadas, para los distintos proyectos mencionados, junto con la cantidad de propuestas recibidas para cada ítem:

#### Resultados. Conclusiones Rfi.

Cabe destacar que, desde el inicio de las consultas para ambos proyectos RECUPERACIÓN DEL CORREDOR FERROVIARIO BUENOS AIRES - MENDOZA (FERROCARRIL SAN MARTIN CARGAS) - PROPUESTA CRCC "CHINA RAILWAY CONSTRUCTION COMPANY"; y de "NEGOCIACIÓN DE LA ADENDA V CON LA COMPAÑÍA CMEC "CHINA MACHINERY ENGINEERING CORPORACIÓN, hasta el último proceso iniciado, se enviaron un total de 693 consultas a distintos proveedores, de distintos países del mundo, de acuerdo a las recomendaciones realizadas por las gerencias expertas y las búsquedas realizadas por el área de compras para los distintos rubros. En total se recibieron 288 propuestas, las cuales fueron analizadas por las distintas áreas de ADIF.



En cuanto a los aspectos comerciales, no todos los oferentes respetaron las distintas condiciones solicitadas, y en muchos casos, indicaron cual era la alternativa propuesta para el ítem comercial no aceptado.

La gran cantidad de propuestas recibidas, en el marco de este proceso de consulta sin compromisos de compra por parte de ADIF, refleja el gran interés que genera en los distintos actores del mercado, otorgando una herramienta de información valiosa a la Gerencia de Planeamiento Estratégico para el estudio de factibilidad de diversos proyectos.

## PROCESOS DESTACADOS.

### Licitaciones Públicas de Servicios Macro.

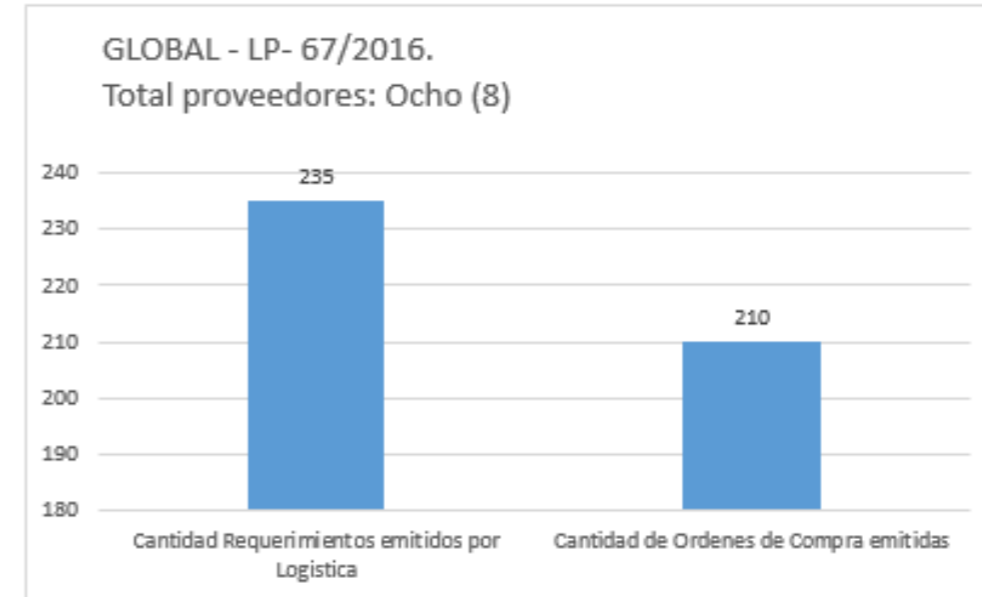
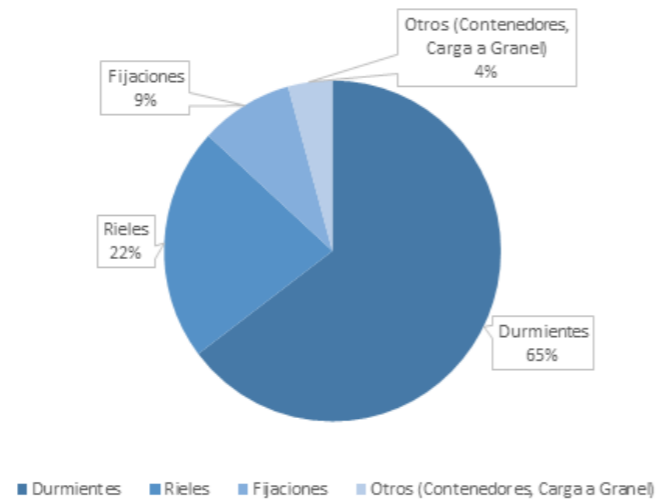
Con el objeto de realizar gestiones más eficaces y eficientes, se concretó la realización de licitaciones públicas (macro) por prestaciones de servicio de ejecución reiterada, mediante la modalidad de confección Lista Corta.

A modo de ejemplo, se citan los siguientes casos:

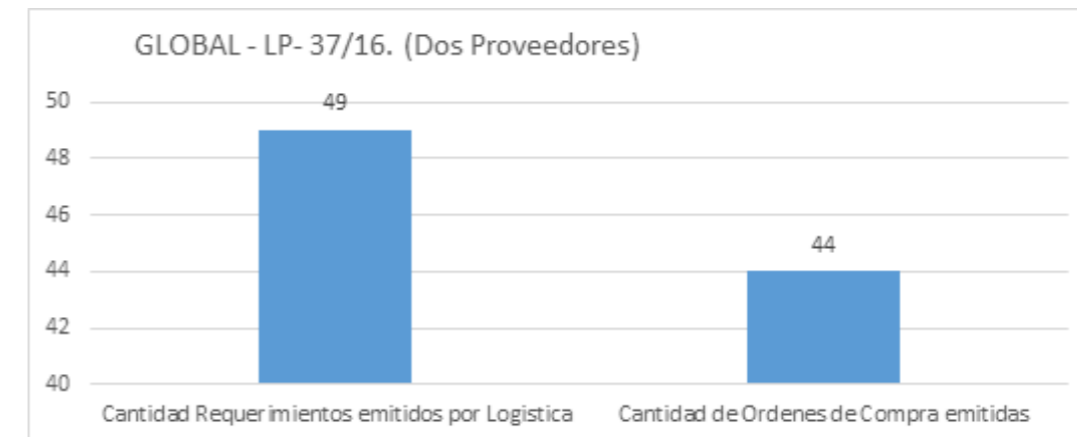
#### Licitación Pública 67/2016: Servicio de transporte en camión de insumos ferroviarios nuevos y/o producidos

Se realizó una lista corta por servicio de transporte en camión con las siguientes variables: (I) Rango de Km; y (ii) tipo de insumo.

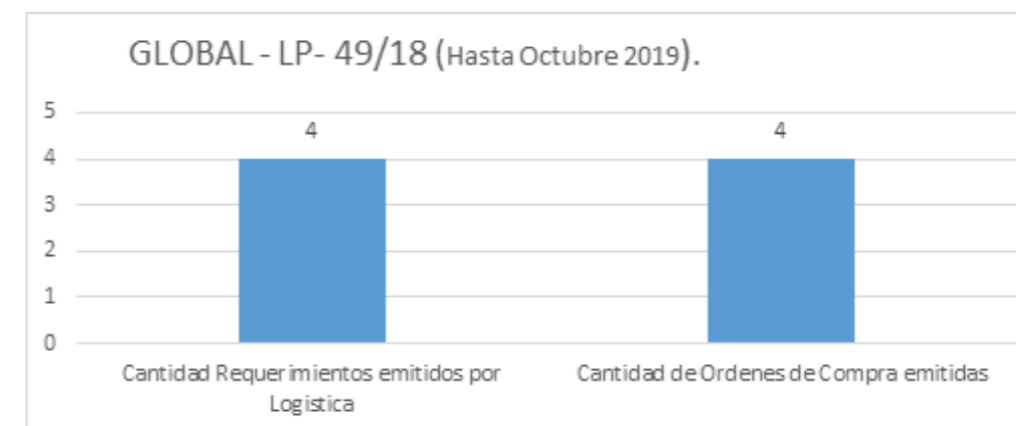
GLOBAL - LP- 67/2016. Distribución por insumo transportado



#### Licitación Pública 37/2016: Servicios portuarios para los siguientes insumos: rieles, durmientes y otros



#### Licitación Pública 49/2018: Servicio integral de despachante de aduana



### Otros procesos desarrollados por la subgerencia de compras

Respecto de las necesidades de las gerencias que no ejecutan obras o actividades directamente relacionadas, cabe destacar que si bien no son necesidades o adquisiciones destinadas a obras si están relacionadas con la normal operatoria de la empresa en cuanto a lo administrativo y el cumplimiento de la normativa vigente en orden a que ADIF resulta ser una Sociedad del Estado.

Asimismo, las Gerencias cuyo objetivo es la realización de tareas relacionadas a obra también son clientes que solicitan procesos relacionados a aspectos administrativos como,

- Contratación de Servicios de Escribanía y constatación notarial para rescisiones de obra.
- Contratación de profesionales letrados para soporte de ADIF en las diferentes jurisdicciones.
- Alquiler de módulos portátiles sanitarios, habitacionales y provisión de obradores.
- Contratación de consultoría para relevamiento de procesos y oportunidades de mejora en procesos.
- Contratación de software y hardware para desarrollo de tareas varias.
- Contratación de licencias a empresas con sede en otros países.

A continuación, se detalla como ejemplo el caso de la adquisición de Indumentaria, calzado y EPP en donde se implementaron mejoras sustanciales.

### Adquisición de indumentaria, calzado de seguridad y elementos de protección personal.

Entre el periodo de 2014 a 2016 se realizaron treinta (30) procesos de compras individuales cuyo objeto era la adquisición de indumentaria, calzado de seguridad y elementos de protección personal.

En el marco de un plan de desarrollo de la seguridad y calidad en las operaciones desde la gerencia de Calidad, Seguridad e Higiene y Medioambiente en coordinación con la Subgerencia de compras se iniciaron, a partir del 2017, procesos tendientes a consolidar el plan de adquisiciones. Se colaboró con el área experta analizando las especificaciones técnicas

de los elementos y, haciendo relevamiento de mercado para obtener información respecto de si lo plasmado en los proyectos de pliegos estaba disponible y, de estarlo sería posible adquirirlo a un valor competitivo.

Así las cosas, se realizaron en el periodo 2016-2019 cuatro procesos globales, la LPR 122/2017 con un presupuesto oficial de \$ 1.652.700,00 MAS IVA, adjudicado por un valor de \$1.525.710,00 MAS IVA., la LPR 138/2017 correspondiente a la adquisición de camperas, con un presupuesto oficial de \$ 400.000 más IVA, adjudicado por un valor de \$248.000 más IVA y, en el año 2018 se lanzó la licitación privada N° 105/2018. Dicha licitación se realizó con el fin de abastecer al personal operativo de las prendas y elementos de seguridad personal adecuados con el fin de que puedan realizar las tareas relativas de inspección/relevamiento y/o soporte a las obras que ADIFSE lleva adelante.

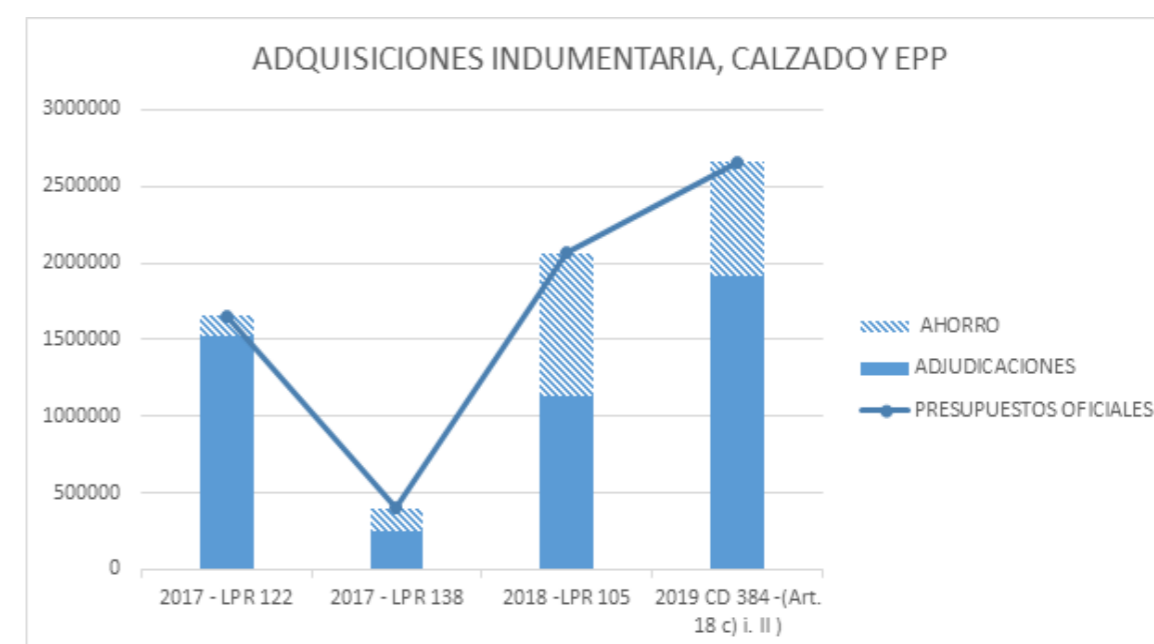
En 2019 se realizó la gestión de adquisición de indumentaria, Calzados de Seguridad y EPP para cumplir con lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo y brindar elementos de uso obligatorio para el personal de ADIFSE que asiste y/o tiene a cargo obras de construcción a través de tres procesos ajustados al nuevo Manual De Compras Y Contrataciones.

Por otra parte, se realizaron Concurso de Precios para abastecer al personal de ADIFSE con la indumentaria para Servicios Generales de mantenimiento de esta Sociedad, indumentaria para personal de cocina de Presidencia, botas de seguridad para la realización de relevamiento de chatarra y material rodante en campo.

En estos años fuimos logrando sistemáticamente con el resto de las Gerencias de ADIFSE trabajar en forma conjunta para mejorar las gestiones y adquisiciones. Desde Compras se colaboró para mejorar la calidad de lo adquirido y también se coordinó la aplicación de logos institucionales y marca institucional de Trenes Argentinos Infraestructura en todos los elementos para lograr una uniformidad en la indumentaria.

El realizar procesos de licitación o concursos de precios anuales en vez de compras puntuales permitió que se gane transparencia en las actuaciones y mayor atracción de proveedores, así como también se generó un ahorro respecto de los presupuestos oficiales de \$ 1.955.935,88.

ADQUISICIONES INDUMENTARIA, CALZADO Y EPP			
PROCESOS	PRESUPUESTO OFICIAL	ADJUDICACION	AHORRO
2017 - LPR 122	\$ 1.652.700,00	\$ 1.525.710,00	\$ 126.990,00
2017 - LPR 138	\$ 400.000,00	\$ 248.000,00	\$ 152.000,00
2018 - LPR 105	\$ 2.066.115,70	\$ 1.127.896,00	\$ 938.219,70
2019 CD 384 -(Art. 18 c) i. II )	\$ 2.657.150,00	\$ 1.918.423,82	\$ 738.726,18



### Procesos de contratación en coordinación con FASE y sus controladas.

En el marco de colaboración con Ferrocarriles Argentinos S.E, se lanzaron dos licitaciones por la auditoría contable de FASE y sus controladas en el año 2017 y 2019 ambas por plazos de 1 ejercicio contable con opción de renovación.

- LP 2/2017 "CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORIA EXTERNA DE LOS ESTADOS CONTABLES DEL EJERCICIO ANUAL A FINALIZAR EL 31/12/2017 CON OPCIÓN DE RENOVACIÓN POR UN EJERCICIO ANUAL ADICIONAL"

- LP 1/FASE/2019 "AUDITORIA EXTERNA DE LOS ESTADOS CONTABLES DEL EJERCICIO ANUAL A FINALIZAR EL 31-12-2019 PARA FASE Y SUS EMPRESAS COTROLADAS SOFSE, ADIFSE Y BCYLSA".

La gestión de compras estuvo abocada a coordinar con Belgrano Cargas y Logística, la Sociedad Operadora Ferroviaria y FASE llevándose adelante desde ADIF los llamados a licitación y adjudicación en el caso de la LP 2/2017 y, la elaboración de pliegos, llamado a licitación y evaluación en el caso de la LP 1/FASE/2019 habiendo sido encomendadas dichas tareas por el Directorio de FASE.

Adicionalmente, en el año 2017 se contrató con Nación seguros un Seguro de responsabilidad para Directores y Gerentes D&O para FASE y sus controladas.

### Licitación Pública n° 5/2018 "alquiler de material rodante"

En marzo de 2018 se realizó el acto de apertura de la Licitación pública n° 5 un proceso que resulta de especial interés ya que fue novedoso



para el área y su objeto consistía en alquilar material rodante en desuso para así obtener un ingreso para esta sociedad.

El plazo de alquiler es de 12 años y fue adjudicado a FERROSUR ROCA quien con la firma del contrato comenzó a abonar mensualmente \$27.500 dólares en concepto de alquiler de material en desuso que generaba costos adicionales para ADIF ya que se encontraba en predios donde debía prestarse custodia y mantenimiento.

Desde el área de Compras se gestionó lo relativo a la firma del contrato y se realizaron reuniones con el adjudicatario para resolver cuestiones respecto a la firma de una adenda por el material locado.

#### Puesta en valor y Funcionamiento Talleres Mechita

Mediante la Licitación Pública 54-2018 se llevó adelante la “ampliación, puesta en valor y funcionamiento de talleres mechita”. El alcance corresponde a ejecutar las acciones tendientes a ampliar, poner en valor y funcionamiento de TALLERES MECHITA ubicado en la ciudad de Bragado, Provincia de Buenos Aires, incluyendo: (i) rehabilitación y ejecución de tareas de mantenimiento, (ii) ejecución de obras de mejoras, (iii) puesta en marcha y operatividad del uso-fin ferroviario, (iv) explotación comercial uso-fin ferroviario.

Dicho proceso se realizó a instancias de la iniciativa presentada por TMH ARGENTINA S.A., la cual fuere declarada de interés por ADIF en los términos del art. 3 del Régimen de Iniciativa de Terceros, con el objetivo de ejecutar la construcción y modernización de

las instalaciones de los Talleres Ferroviarios Mechita, como así también la fabricación, reparación, mantenimiento, modernización y operación de material rodante y demás actividades ferroviarias y logísticas en general.

#### Acuerdos con el Ejército Argentino

En el marco del Convenio Marco MD nro. 60 de 2013 celebrado entre el Ministerio de Defensa y el entonces Ministerio del Interior y Transporte. Se celebraron dos acuerdos específicos, el Acuerdo Especifico N° 3 de 2016 cuyo objeto era el de llevar adelante por intermedio de la Dirección de Ingenieros e Infraestructura, la ejecución de un Proyecto Ejecutivo para la ejecución de obras de renovación de vías correspondientes a la Línea Belgrano Cargas - Ramal C12 y el Acuerdo Especifico N° 4 celebrado en el año 2017 entre el Estado Mayor General del Ejecito y ADIF SE a fin de llevar adelante la ejecución de un proyecto ejecutivo para las vinculaciones FFCC GRL URQUIZA- FFCC GRL SAN MARTIN- FCC GRL MITRE- FFCC BELGRANO (Partido de ZARATE-PILAR).

Ahora bien, para que estas gestiones fueran efectivas, se requirió un trabajo conjunto entre las Gerencia de Abastecimiento y Logística - Compras y Gerencia de Ingeniería junto con la fluida relación con el Ejército Argentino para cumplimentar con la calidad y especificaciones técnicas de los equipamientos solicitados cumpliendo con sus necesidades de los Acuerdos firmados. Para cumplir con las obligaciones tomadas por ADIF se realizaron procesos de compras ajustados a la normativa vigente según siguiente detalle:

CONVENIOS EJERCITO ARGENTINO		
AÑO	ACUERDO ESPECIFICO N° 3	ACUERDO ESPECIFICO N° 4
2017	4 ORDENES DE COMPRA POR USD 61.973,64	-
	30 ORDENES DE COMPRA POR \$10.167.557,52	
2018	1 ORDEN DE COMPRA POR \$ 356.950	34 ORDENES DE COMPRA POR \$ 7.409.043,21
2019	1 ORDEN DE COMPRA POR \$ 1.516.656,70	1 ORDEN DE COMPRA POR \$ 3.071.568,50

## OTROS PROYECTOS

**Durante el periodo de gestión la Gerencia desarrolló varios proyectos que una vez finalizados fueron transferidos a otras áreas .:**

## DESARROLLO DE CANTERAS

En el caso de las canteras, se identificó y trabajó en la articulación con proveedores que estuvieran en condiciones de abastecer, en volumen y calidad, el balasto necesario para la obra de renovación integral del ferrocarril Belgrano Cargas. Además, se propuso relevar nuevos yacimientos plausibles de explotación. Con este objetivo Trenes Argentinos Infraestructura estableció contacto con la Dirección de Minería de la Provincia de Santiago del Estero y con el Ministerio de Producción de la Provincia de Corrientes, y se firmó un “Convenio Marco de Cooperación” con el Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR), a fin de recibir la asistencia técnica necesaria para la identificación de recursos pétreos y la determinación de aptitud de materias primas para la producción de balasto. En el marco de este proyecto se identificaron y desarrollaron las siguientes canteras:

Amadeo SRL Sumampa, Santiago del Estero 300.000 ton/año  
Comercial Ruiz SRL Los Telates, Santiago del Estero 190.000

Mijovi SRL Sumampa, Santiago del Estero 180.000  
Construcciones del Estero SA Los Telates, Santiago del Estero 180.000  
Slajmar SRL Los Telates, Santiago del Estero 240.000  
Comercial Ruiz SRL Los Cerrillos, Santiago del Estero 300.000  
Lobrar SRL Los Cerrillos, Santiago del Estero 720.000  
TFP Construcciones Los Cerrillos, Santiago del Estero 720.000  
Sarquiz Hnos. SRL Los Cerrillos, Santiago del Estero 220.000  
Promin SA Yofre y Curuzú Cuatia, Corrientes 1.000.000  
Polan SA Yofre, Corrientes 160.000  
Cantecor SA Yofre, Corrientes 800.000

**Esta actividad se llevó a cabo a desde abril de 2016 hasta fines de 2017. Desde ese momento, pasó a la órbita de la Gerencia de Construcciones.**

## ADMINISTRACION DE BIENES MUEBLES - VENTA DE MATERIAL DE REZAGO - SUBASTA ONLINE.

En mayo de 2016 se incorporó a GALO la Subgerencia de Bienes Muebles, la cual, entre otras misiones, es la responsable de la disposición y venta del material de rezago ferroviario.

En 2016 se concretó la publicación y adjudicación de la LP 41 2016, que resultó en la

venta de más de 50.000 toneladas de chatarra ferrosa y cientos de miles de durmientes tipo poste y leña, lo que resultó en una recaudación superior a los \$100 millones.

Esta LP se entregó y se cobró a lo largo del año 2017. En 2017 se llevó adelante el proceso para contratar el servicio de subastas online, el cual

estuvo vigente a partir de finales de ese año, pero se consolidó exitosamente en 2018.

Para la disposición final del material de rezago ferroviario, se llevaron adelante en 2018 once subastas electrónicas, generando un ingreso total de alrededor de 200 millones de pesos y la liberación de más de 150 predios ferroviarios, mediante la venta de 36500 toneladas de material ferroso, 117.000 durmientes tipo poste y 6400 toneladas de leña

Cabe destacar que el remplazo del viejo método de la licitación pública por la subasta electrónica fue sumamente beneficioso en términos de transparencia (casi cualquier empresa, que cumpliera con los requisitos formales de la subasta, podía participar), competencia y valor de venta, que en el caso del material ferroso prácticamente se duplicó, al igual que con los durmientes tipo poste.

**La Sub Gerencia de Bienes Muebles fue transferida a la Gerencia de Planeamiento Estratégico y Gestión de Activos Ferroviarios en junio de 2019**

## ADMINISTRACION DE CONTRATOS DE OBRA, CERTIFICACIONES Y CONTROL DE TERCEROS

En el mes de Julio de 2017 se decidió incorporar a GALO el área de Administración de Contratos de Obra y Certificaciones, a los fines de integrar el proceso de punta a punta, desde la confección y publicación del pliego licitatorio hasta la finalización de la obra, garantizando así un control cruzado con la Gerencia de Construcciones.

Asimismo, se decidió crear el área Control de terceros, inexistente en ese momento.

### Administración de Contratos

En el 2018, con el objetivo de reducir los tiempos de negociación de las solicitudes de variaciones de contratos, ADIF ha desarrollado

el "Procedimiento de aprobación de variaciones de Contrato de Obra". Para tal fin se realiza, conjuntamente con la Gerencia Técnica de Construcciones y la Gerencia de Ingeniería, el análisis de costo correspondiente a una Economía, Demasía, Adicional o Modificación.,

Teniendo en cuenta que ADIFSE cuenta con 220 contratos de obra, aproximadamente se han tramitado en el año 2018 150 adendas.

Entre las solicitudes de pedidos relacionados con Variaciones de Contratos producidos por las distintas contratistas se ha logrado obtener un ahorro de \$108.035.818, equivalente a un 36%, según se observa en el cuadro siguiente:

Variaciones de Contratos de obra "Economías, Demasías, Adicionales" - CERRADOS			
Monto solicitado	Monto Aprobado	Diferencia	Porcentaje de Ahorro
Adicionales	Adicionales		
\$ 316.527.048,36	\$ 204.144.224,43	\$ -108.035.818,05	-36%

Asimismo, en el año 2018 en conjunto con las Gerencias de Construcciones y de Legales se aplicaron 36 multas por incumplimiento y demoras en el cumplimiento de los contratos vigentes, por el valor total de \$ 32.463.147

### Control de Documentación de Terceros

Con el objetivo de minimizar y mitigar los riesgos asociados al desarrollo de las obras y servicios desarrolladas por ADIF, se decidió crear un área específica. Para tal fin en 2018 se seleccionó y conformo un equipo de profesionales idóneos y con experiencia en dichas tareas.

Adicionalmente se llevó a cabo la Licitación Pública N° 30/2018 bajo el objeto de "Control de Documentación de Terceros", para seleccionar un sistema y empresa especializada en dichos temas, con el fin de reducir los posibles riesgos laborales y previsionales que estas puedan trasladar por la subcontratación de personal.

La empresa adjudicada para realizar este trabajo fue la Consultora BDO - Becher & Asociados, una de las más importantes en el campo de auditoría de documentación de laboral y previsional.

Es de destacar que en el mes de octubre se inició el start up del proyecto, involucrando a áreas de la empresa como Construcciones, Seguridad Patrimonial y Servicios Generales, el área de Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad, UAI, como así también el área de Ética y Transparencia, para poder alinear criterios y definir el set documental a solicitar a las empresas para su posterior control y evaluación.

Finalizando el año 2018 la cantidad de recursos controlados fue de 1417, dentro de los cuales se incluyen a las empresas, las personas, los vehículos y las maquinarias que prestan servicios y desarrollan tareas para ADIFSE.

Por otra parte, se han comenzado las capacitaciones externas con las Contratistas para la carga de la documentación en el sistema y la capacitación interna del personal de ADIF.

### Certificaciones

En 2018 se consolidó la implementación de un proceso de aprobación de redeterminación de precio de obras y servicios, estableciendo de esta forma la normalidad en la tramitación, definiendo pasos a seguir, participantes y responsabilidades. Esto generó mejor control y seguimiento de los montos aprobados.

Es de destacar que se implementó el sistema GDE para trabajar con documentación digital y la plataforma TAD para evitar el ingreso en papel por mesa de entrada y reducir significativamente los tiempos de aprobación de certificados.

Por otra parte, siguiendo con la sistematización del trabajo, en 2018 se desarrolló en forma conjunta con las áreas de Control de Proyectos y GTIP, dentro del sistema SISO, el instrumento para generar certificados redeterminados en forma automática, comenzando dicha implementación de la primera etapa en el mes de noviembre del 2018 con una partida piloto de unos 40 LPU y se espera que el 2019 la implementación sea en el 100% de los contratos.

Finalmente, debido a la situación económica y financiera atravesada durante el 2018, en Noviembre 2018 ADIF, con el objetivo de colaborar con los contratistas en mitigar y mejorar las condiciones que evitan la ruptura de la ecuación económica financiera, decidió implementar una Reducción de Plazo Administrativo en la Solicitud de Aprobación del Factor de Redeterminación (FRI) por un periodo de 6 meses, mediante un cambio en el procedimiento de la entrega de los índices de Redeterminación de los precios del Contrato, adelantando los mismos a los Contratistas, sin cambiar el esquema de Redeterminación definido en el régimen. Esto permitió reducir los tiempos de resolución y aprobación de las redeterminaciones de los certificados en unos 30 días en promedio.

**En junio de 2019, en aras de continuar optimizando el funcionamiento del sector, y buscando sinergias con las otras áreas involucradas en el proceso, se decidió transferir esta Sub Gerencia a la Gerencia de Control de Proyectos**

### ANEXOS

**ANEXO I -MANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES**

**ANEXO II- LICITACIONES CONO**

# GERENCIA DE CONTROL DE PROYECTOS

Memoria de Gestión 2015 - 2019



## MISIÓN, VISIÓN Y ORGANIZACIÓN

Control de Proyectos tiene como principal misión implementar las mejores prácticas para el seguimiento de los proyectos, destacando la excelencia y previsibilidad de manera tal de poder actuar tempranamente para corregir desvíos. De esta forma garantizamos el cumplimiento de los plazos y el presupuesto, de una manera eficaz y eficiente; el propósito es elevar los estándares de la organización y proyectarla no solo a nivel regional sino también a nivel mundial como una empresa modelo a seguir.

Siempre haciendo todo lo posible para trabajar como un solo equipo, enfocados para dar lo mejor de cada uno de nosotros en cumplimiento con nuestro ambicioso plan.

Liderar y coordinar los procesos de planificación desde la etapa de Ingeniería, Licitaciones, con la emisión de documentos, Compras, Contrataciones y Construcciones, focalizado en la gestión del plazo.

Control de avances, negociaciones y manejo de conflictos de los proyectos, proponiendo todas las medidas necesarias para mitigar potenciales desvíos y mejorar la gestión, asegurando los plazos de los proyectos.

Desarrollar y coordinar las tareas relativas al control de costos y estimaciones, orientado en el seguimiento y cumplimiento del presupuesto.

Control de variaciones de alcance, análisis de riesgos y oportunidades, negociaciones de reclamos, proponiendo medidas para mitigar potenciales desvíos y mejorar la gestión, asegurando el cumplimiento de los presupuestos de los proyectos.

Generar indicadores de performance KPI's, reportes semanales, mensuales para evaluar periódicamente el estado y progreso; detectando y reaccionando anticipadamente ante posibles desviaciones.

Con la implementación y la incorporación de metodologías sistematizadas nos fortalecemos para afrontar diversas variaciones contractuales. Dando por hecho que con estas herramientas logramos desarrollar mejores prácticas para superar ineficiencias y avanzar a prácticas más productivas.

El contacto permanente con las distintas empresas constructoras nos aporta una visión de las problemáticas que enfrentan en el día a día, de esta manera nos permite profundizar y resolver los problemas de forma más eficiente.

Participar activamente en la definición del plan estratégico de los Proyectos, aportando los criterios para su definición, analizando el camino crítico y aportando alertas tempranas.

Administración de Contratos de Obras y Control de Terceros tiene por objeto dotar de una estructura específica para intervenir, coordinar y articular actividades concretas con las distintas Gerencias de la organización en la gestión e implementación de los siguientes procesos y sistemas:

- Proceso de Aprobación Variaciones de Contratos de Obra.
- Procedimiento Gestión de Multas de Obra.
- Proceso de Aprobación de Certificados de Obra.
- Proceso de Aprobación de Redeterminación de Precios.
- Proceso Cesión de Derechos de cobro de Certificados y Facturas.
- Control de Documentación de Terceros".

Organigrama de la Gerencia:



# GESTIÓN DE DESEMPEÑO

## ¿Qué recibimos?

## ¿Qué hicimos?

1- No existía la Gerencia de Control de proyectos.

1- Creamos la Gerencia de Control de Proyectos: Lideramos, centralizamos y estandarizamos la información de los proyectos. Incorporamos recursos en las gerencias técnicas.

2- Información incompleta, limitada, desordenada, sin criterios, ni periodicidad definida.

2- Consolidamos la información de obras y licitaciones para la generación de:
 

- Reportes Semanales.
- Análisis de desvíos, ejecución y proyecciones presupuestarias.

3- Información parcial, sin consolidar y no estandarizada.

3- Elaboramos mensualmente:
 

- Tablero de control de obras.
- Reporte de novedades de cada contrato.
- Provisión certificación básica + re determinada.

4- No existía un sistema de seguimiento de obras que consolide y estandarice la información y la certificación de los contratos.

4- Desarrollamos junto a GTIP un sistema y metodología para el seguimiento de obras (SISO):
 

- Cronograma de ejecución.
- Seguimiento de obra.
- Certificaciones.

5- Ausencia de un área de soporte para las gerencias técnicas.

5- Realizamos capacitación a Inspección de Obras + Dirección
 

- Soporte a todas las gerencias.
- Definición de metodología de

6- Ausencia del área de Control de Terceros. Deficiencia en el control de documentación de contratistas.

6- Implementamos el sistema de control de documentación de terceros en todos los contratos de obra de la Gerencia de Construcciones y servicios.

# SEGUIMIENTO DE OBRAS

## REPORTE DE OBRAS

Hemos desarrollado un reporte donde se consolida la información de los proyectos más relevantes para la compañía. El seguimiento se realiza desde el momento en que se lanza la licitación hasta la finalización del proyecto.

acuerdo a la variación que va teniendo cada concepto a lo largo del período de vigencia del mismo.

En este reporte se carga la información básica para la identificación del proyecto y a partir de allí se va actualizando mensualmente de

En las siguientes figuras se muestra el sector del reporte donde se visualizan los datos y otro en el que se muestra de manera gráfica la relación entre la duración del proyecto y el avance medido al mes del informe.

N	Línea	Descripción	Ubicación	Nombre de la Obra	Proveeduría	Cantidad a Ejecutar	Estado	Monto (M\$ Inc)	Controlista Principal	Fecha Inicio (Real / Proyectada)	Fin Proyectada	Avance %
14	134	608	2015/01/01/2014	Provisión del sistema de tercer riel - Ingeniería del sistema y Supervisión del montaje	AMBA	33,0	Finalizado	404,9	BRECKNELL WILLIS AND COMPANY LIMITED	sep-15	jun-18	100%
15	134	608	2015/01/01/2014	Renovación de cables - Interconexiones críticas de R23 VCC Etapa 1 - Línea Mitre	AMBA	5,5	Finalizado	28,8	COMSA ARGENTINA S.A.	dic-16	dic-17	100%
16	134	608	2015/01/01/2014	Nueva SS EE, Retiro	AMBA	1,0	Ejecución	108,6	TEL 3 INGENIERIA S.A.	nov-17	nov-18	80%
17	134	608	2015/01/01/2014	Montaje de 33km de tender riel de aluminio	AMBA	55,0	Ejecución	94,8	COMINGA S.A. - INDAGIVA S.A. - UT	ene-18	sep-18	87%
20	134	608	2015/01/01/2014	Sistema de Tereosupervisión Línea Gral. Mitre	AMBA	38,0	Licitación	138,2	AUBAIRES S.A. - TREND INGENIERIA EN UTE			
26	134	608	2015/01/01/2014	Mejoramiento de vías Gral San Martín - Tramo I - Retiro / Muñoz - Entre progresivas km 5,800 y km 18,383 y entre progresivas km 22,500 y km 34,500	Buenos Aires	81,8	Ejecución	220,0	SMITH MOLINA S. A. I. C. S. R.A. POSE UTE	may-17	dic-18	83%
27	134	608	2015/01/01/2014	Mejoramiento de vías Gral San Martín - Tramo II - Muñoz / Cabred - Entre progresivas km 34,500 y km 55,400, vía ascendente entre km 72,300 y 76,000, y vía descendente	Buenos Aires	65,2	Finalizado	181,9	LUIS CARLOS ZONIS S. A.	may-17	feb-18	100%
28	134	608	2015/01/01/2014	Sistemas de barreras automáticas sector Pilar-Cabred de la Línea San Martín	Buenos Aires	9,0	Finalizado	27,9	AUTOPROSA	dic-14	mar-18	100%
29	134	608	2015/01/01/2014	Adecuación de señales mecánicas a eléctricas luminosas en líneas San Martín (Retiro y Pilar)	Buenos Aires	13,0	Finalizado	96,0	BENITO ROGGIO E HIJOS SA	dic-16	mar-18	100%
30	134	608	2015/01/01/2014	Barreras automáticas Agote	Buenos Aires	1,0	Finalizado	6,5	POSE S.A.	may-17	mar-18	100%
22	134	608	2015/01/01/2014	Mejoramiento de Pistas de Carriles de Combustibles, Retiro, Línea San Martín	AMBA	1,0	Finalizado	71,4	LINEA INGENIERIA S.A.	nov-17	ago-18	100%



# OBJETIVOS ANUALES

Se han definido una serie de indicadores sobre los cuales se ha considerado conveniente realizar un seguimiento de las metas anuales a cumplir. A los efectos de realizar esta tarea se ha desarrollado un reporte para el seguimiento de la evolución mensual y acumulada de esos indicadores.

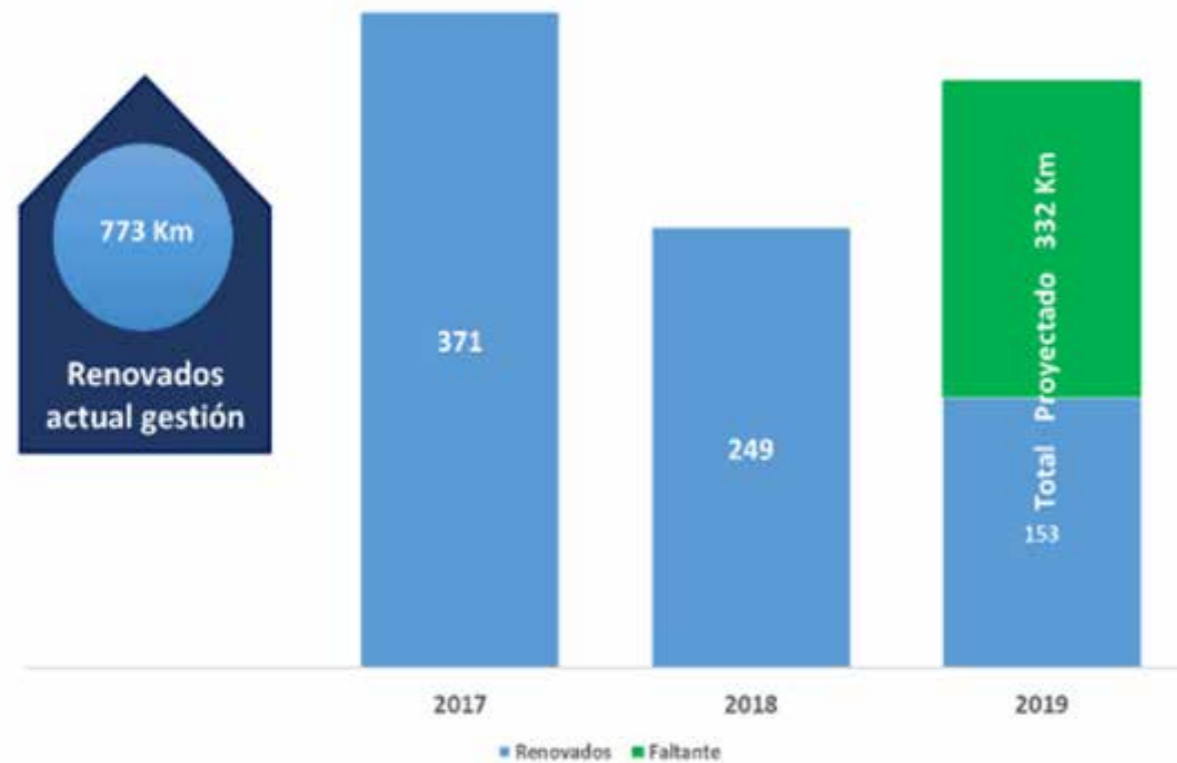
El reporte permite comparar los valores reales versus los previstos para cada mes como así también los acumulados anuales a cada mes de análisis. Estas comparaciones se realizan tanto en forma numérica como gráfica.

Una vista del formato de salida del informe se muestra en la siguiente figura:

Objetivos ADIF	Indicador / proyecto	Medida	Meta 2019 (cambio esta)	Acumulado / promedio 2019	septiembre - 2019			Year-To-Date			Tendencia compar. 3 meses
					Proyectado MES	Real MES	Cump. MES	Proyectado YTD	Real YTD	Cumplimiento YTD	
I - Plan de obras	Mov. Urbana AMBA: Renovación y mejoramiento	km	28,4	203,4	1,8	3,2	▲	25,1	27,1	●	▲
	Mov. Urbana AMBA: Parilla Retiro	% avance	20,0%	25,0%	1,5%	0,7%	▼	16,0%	16,0%	●	▲
	Mov. Urbana AMBA: Repotenciación	km	27,5	301,5	0,0	0,0	-	27,5	27,5	●	▲
	Mov. Urbana AMBA: Inicio estaciones	cantidad	1,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	▲
	Mov. Urbana AMBA: Finalización estaciones	cantidad	3,0	1,0	0,0	0,0	▼	1,0	1,0	●	▲
	Mov. Urbana AMBA: Adecuación señales + ATIS 100%	% avance	51,2%	70,0%	8,0%	6,0%	■	36,0%	36,0%	●	▲
	Mov. Urbana AMBA: Puesta en servicio AT30 Sáenz Peña	línea	Puesta en servicio		0 - Puesta en servicio	-	▼	100,0%	0,0%	●	▲
	Recup. Snt. Feroviario Cargas: Inicio renovación	km	90,0	1.190,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	▲
	Recup. Snt. Feroviario Cargas: 1er levante	km	233,3	910,3	35,0	0,0	▼	211,3	164,3	●	▲
	Recup. Snt. Feroviario Cargas: Mejoramiento	km	36,6	100,6	4,7	1,9	▼	30,3	27,5	●	▲

La fuente de alimentación del reporte descrito anteriormente es el archivo para el seguimiento de la evolución de las principales unidades de obra que se desarrollan en la compañía.

A modo de ejemplo se muestran en las siguientes figuras la evolución para el indicador "Finalización primer levante de vía para las obras de renovación del Belgrano Cargas".



# REPORTE SEMANAL

Todas las semanas se emite un reporte donde se informan las novedades más relevantes de las obras que se encuentran en ejecución o tramitando su recepción provisoria.

trabajos nocturnos y trabajos de fin de semana. En la última columna se grafica mediante un indicador tipo semáforo el estado del desarrollo del proyecto y su impacto en la operación ferroviaria.

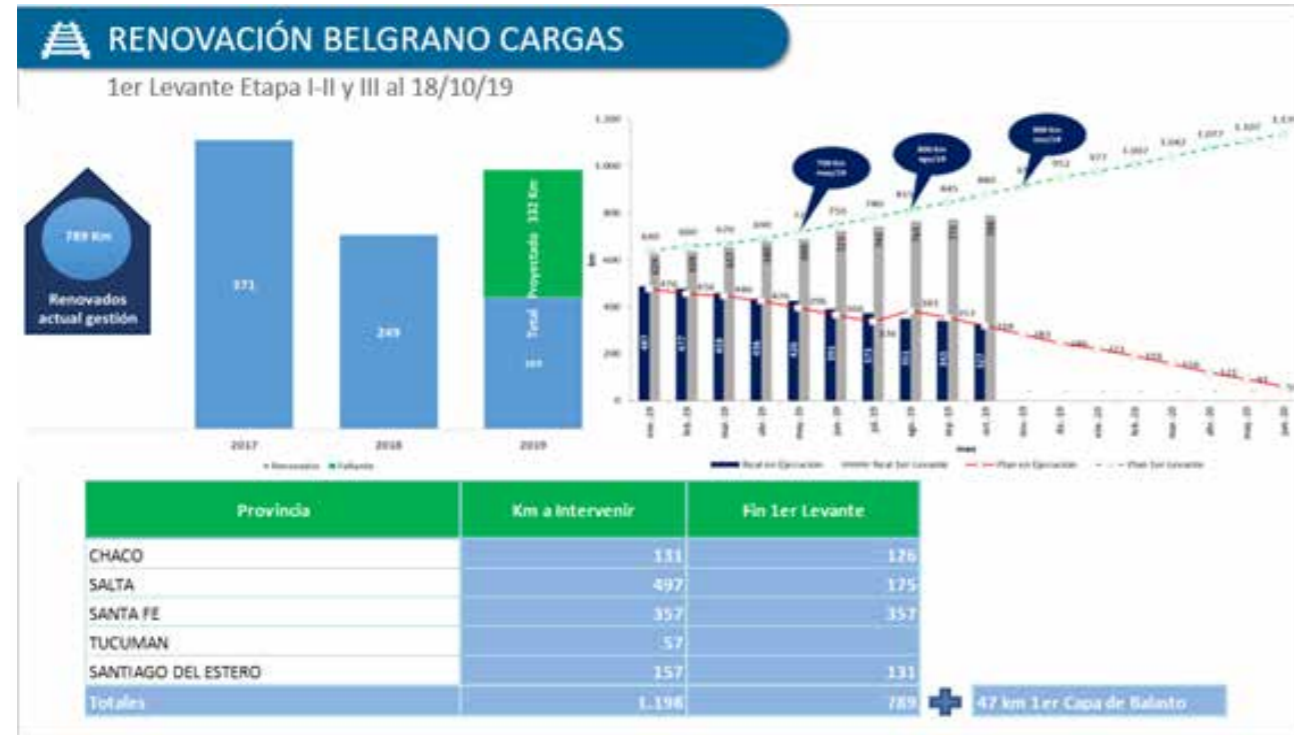
En el informe se muestra la fecha de fin estimada, el avance acumulado, la cantidad de personal en obra, las novedades de la semana,

En la siguiente figura se muestra un extracto de la planilla de informe.

REPORTE SEMANAL OBRAS 42/2019									
#	Objeto	Ubicación	Responsable de la Obra	Problemas	Comentarios	Avance	Personal	Fecha	Estado
1	Renovación de vía	Belgrano Cargas	...	...	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	...	...	...	...

En las figuras siguientes se muestran anexos al reporte semanal donde se indica el estado de la Renovación de Vías del Belgrano Cargas, estado de la Implementación del ATS, estado

del Recambio de Durmientes en los ramales Buenos Aires - Rosario y Buenos Aires - Mar del Plata y el estado del tiempo de viaje para el ramal Buenos Aires - Mar del Plata.



### RENOVACIÓN BELGRANO CARGAS

1er Levante Etapa I-II y III al 18/10/19

Provincia	Controlada	Fin a Intervención	Fin 1er Levante	Controlada	Fin a Intervención	Fin 1er Levante
CHACO	BTU	97	97	BTU	97	97
	COMSA - SAIDE	26	26	COMSA - SAIDE	26	26
	Guarichet - Mal Agra - B	8	7	Guarichet - Vial Agro - A	77	77
SALTA	UCSA - Mariposas I - A	181	91	Guarichet - Vial Agro - B	77	77
	UCSA - Mariposas I - B	97	84	UCSA - ROTHO	68	68
	Tramo III - ZONIS - MERCÓ VIAL - SABAVISA	77	0	HERSO	63	63
	Tramo V - Pietroboni - Merco Vial	303	0	Pietroboni - Merco Vial - Constan Corval	63	63
SANTA FE	Tramo II - Pietroboni - Merco Vial	40	0	Penedile - Tejur - Etapa I	64	64
	COMMER - VHA - VIAL OBRA	29	38	UCSA - Mariposas - A	181	91
	Guarichet - Mal Agra - A	77	77	UCSA - Mariposas - B	97	97
	Guarichet - Mal Agra - B	69	30	Penedile - Tejur - Etapa II	45	45
TUCUMÁN	Wierzbonski - Merco Vial - Constan Corval	63	63	COMMER - VHA - VIAL OBRA	39	38
	Penedile - Tejur - Etapa I	64	64	Tramo III - ZONIS - MERCÓ VIAL - SABAVISA	119	0
	Penedile - Tejur - Etapa II	45	45	Tramo V - Pietroboni - Merco Vial	103	0
SANTIAGO DEL ESTERO	Tramo III - ZONIS - MERCÓ VIAL - SABAVISA	27	0	Tramo II - Pietroboni - Merco Vial	40	0
	Tramo IV - BTU	30	0	Tramo IV - BTU	40	0
	HERSO	63	63	<b>Totales</b>	<b>1.196</b>	<b>789</b>
	UCSA - ROTHO	68	68			

### RENOVACIÓN BELGRANO CARGAS

Inversión en MM U\$S (IVA incluido) - Obra + Materiales

Provincia	Renov. Vías	Mater. Vías	Maq. Olivos + Ramal	Circun. Santa Fe	Obras de Arte	Puentes Formatorios	Tuberos + Compuent	Maq. Olivos Etapa I	Maq. Olivos Etapa II	Revolv. Norte	Revolv. Sur Etapa I	Salto	Flac.	Seguros	Total	Inv.
Santa Fe	370	22	106	114	52	5	3	17	102	12			12		814	618
Chaco	163						7						6		177	131
Sgo. de l Estero	163				2								4		169	157
Salta	487	31			94	4							8		623	618
Jujuy		16													36	72
Tucumán	44				8		0						3		55	57
Mendoza		16													36	44
San Juan					5										5	
Córdoba		7			6										13	21
Corrientes								1							1	
Varias												3	8	66	77	
<b>Total</b>	<b>1.227</b>	<b>92</b>	<b>106</b>	<b>114</b>	<b>166</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>102</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>66</b>	<b>1.946</b>	<b>1.717</b>
<b>Financiamiento</b>																
CMEC	1.116														1.116	1.114
CAF	110				49										159	84
Tejoro		49			12								32	62	155	158
CMEC Adenda IV		43		114	105	16	4	17	102	12	3	8	4	429	341	
Mixto			106												106	20
<b>Total</b>	<b>1.227</b>	<b>92</b>	<b>106</b>	<b>114</b>	<b>166</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>102</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>66</b>	<b>1.946</b>	<b>1.717</b>

### FRENADO AUTOMÁTICO DE TRENES

Avance Instalación ATS al 16/10/19

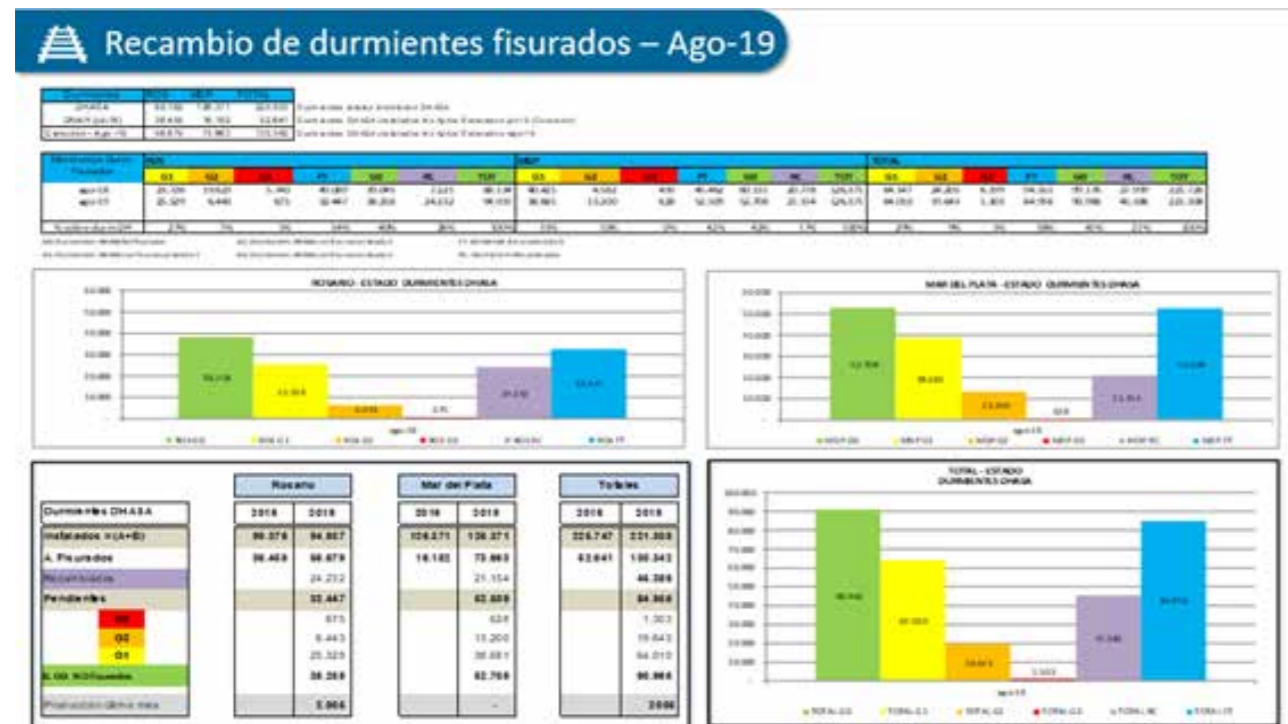
Línea	Hasta el 16/10		Hoy (16/10)		Hoy (16/10)		Hoy (16/10)		Observación
	Vías	Tramos	Por Reemplazo	Por	Por Reemplazo	Por	Por		
Línea Belgrano Sur	20/00	4/00	20%	75%	0	1	0	0/00	
Línea Belgrano Sur	20/00	2/00	10%	75%	0	4	0	0/00	
Línea Belgrano Sur	140/00	10/00	20%	50%	0	1	0	0/00	
Línea Belgrano Sur	100/00	0/00	0%	0%	0	0	0	0/00	
Línea Belgrano Sur	100/00	24/00	60%	2/75	0	0	0	0/00	
Línea Belgrano Sur	2/00	14/00	70%	0%	0	0	0	0/00	
Línea Belgrano Sur	100/00	10/00	20%	0%	0	0	0	0/00	
Línea Belgrano Sur	100/00	10/00	20%	0%	0	0	0	0/00	



Trabajos en la Línea Mitre, ramal Suarez

**Nota:** Avance el avance de la instalación de la Línea Mitre y Belgrano Sur en el túnel de la estación de Belgrano Sur. El avance de la instalación de la línea de Belgrano Sur en el túnel de la estación de Belgrano Sur. El avance de la instalación de la línea de Belgrano Sur en el túnel de la estación de Belgrano Sur.

Línea	Equipamiento	Adquisición	Instalación	USD/MB
Roca	6,9	22,0	2,4	31,4
Sarmiento	13,2	65,4	1,3	80,0
Mitre	15,4	65,4	0,0	80,0
Suarez	4,6	1,0	4,4	10,0
San Martín	7,3	3,1	0,0	10,0
Belgrano Norte	6,4	0,0	4,1	10,0
Belgrano Sur	5,1	0,0	0,0	10,0
<b>Total</b>	<b>68,9</b>	<b>257,9</b>	<b>13,4</b>	<b>391</b>

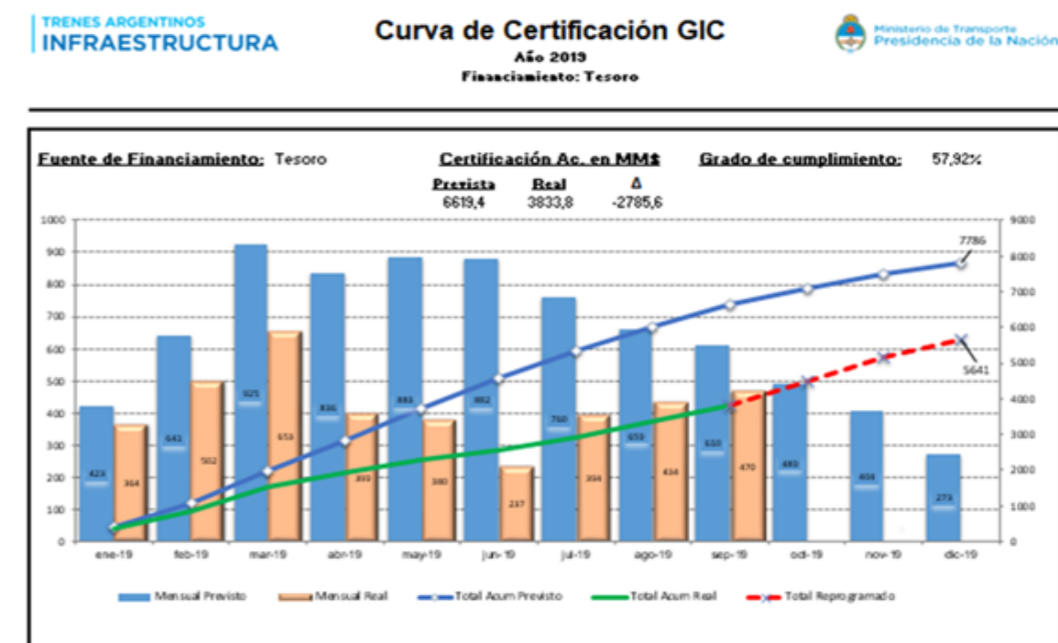


## EJECUCIÓN Y PROYECCIÓN DE OBRAS

Mensualmente se actualizan los montos de ejecución de obras por gerencia, los montos de certificaciones mensuales y la proyección del faltante para cada uno de los proyectos en ejecución. Para todos los casos se evalúan los valores básicos de obra y las redeterminaciones en base al último índice aprobado.

La información se brinda abierta por fuente de financiamiento.

A modo de ejemplo, en las figuras siguientes se muestra información al mes de septiembre para el Tesoro Nacional en millones de pesos.



Proyecciones 2019

Tesoro		ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
GOS	Básico	30,1	34,0	42,4	16,0	58,7	28,7	43,2	41,5	88,5	88,5	85,4	69,5
	Redeter	9,6	23,2	22,2	62,4	23,5	11,9	39,2	19,5	32,2	74,2	75,1	56,9
GOE	Básico	1,8	17,3	25,3	8,5	13,2	12,8	1,7	0,3	4,6	5,0	4,2	2,1
	Redeter	15,0	6,5	49,9	32,3	0,8	7,9	2,4	13,7	7,0	10,9	9,0	6,4
GOC	Básico	48,0	37,4	83,5	14,8	55,3	33,5	69,3	64,1	73,7	88,3	81,8	82,8
	Redeter	55,9	37,7	108,2	95,4	21,6	39,6	66,1	89,3	106,5	141,4	134,5	122,0
GOV	Básico	18,2	180,3	70,4	52,1	76,8	41,5	65,3	71,0	44,9	117,8	106,8	58,4
	Redeter	143,5	146,2	221,1	79,5	103,3	52,1	70,8	104,4	68,3	132,8	126,9	84,4
BCyL	Básico	24,6	8,7	15,2	9,6	14,2	2,0	18,1	15,2	21,4	6,7	6,6	5,3
	Redeter	17,4	10,7	14,9	28,4	12,8	7,0	18,4	15,1	22,4	8,3	8,4	7,0
Sub totales													
Total Tesoro		364,1	502,0	653,3	399,0	380,2	237,0	394,5	434,2	469,5	673,8	638,6	494,7

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

La transformación en números

**+** \$ 11.900 M adjudicados en obras (Sept-2017)

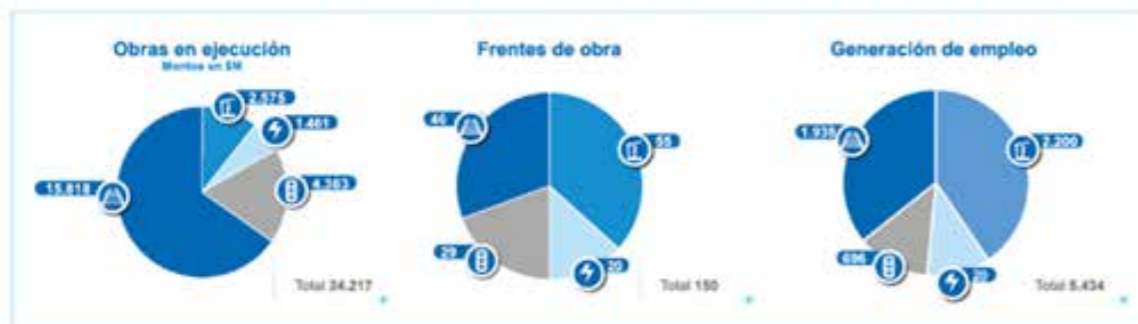


\$19,8 MM Licitaciones (2016)

+ 80 Contratos renegotiados

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

La transformación en números



+ 130 Procesos licitatorios (2016-2017)

+ 150 Frentes de obra en ejecución

+ 1.300 KM de vía (en ejecución 2017)

+ 5.400 empleos generados

INFORME MENSUAL DE GESTIÓN

Mensualmente se emite el informe de gestión donde se presentan en un modo sintético, apoyado en gráficos y fotografías,

las novedades de las principales obras de la compañía.

A continuación, algunas imágenes del reporte.



GESTIÓN DE OBRAS Y PROYECTOS

Avance de Obras



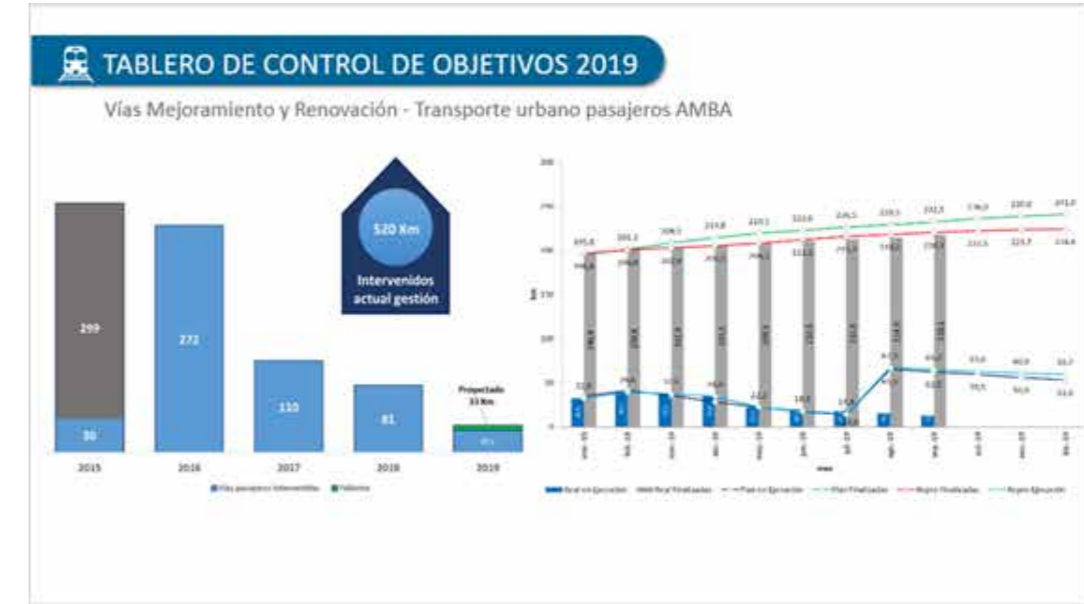
OBRAS CARGAS

- Métricas y Avances de Obras
- Proyecto Belgrano Cargas
- Mejoramientos de vías Cargas

OBRAS PASAJEROS

- Métricas y Avances de Obras
- ATS / ATSD
- Electrificación
- Estaciones





### AVANCE DE OBRAS

#### Vías - Obras BCyl - Mejoramiento

Licitación	Contratista	Tramo	Fin Real / Estimado
29/2014	CPC - BENTOROGGIO E HUDS S.A UTE	Nave - Petrolera - Ramal C	ago-18
01/2011	COMSA DE ARGENTINA SA - SACDE UTE	Luzila - Petrolera - Ramal C	ene-18
04/2011	COMSA DE ARGENTINA SA - SACDE UTE	Morja - Timbúes - Ramal F1	jul-18
07/2011	CPC - BENTOROGGIO E HUDS S.A UTE	Luzila - Salsarica - Ramal C	jun-19
23/2016	COMSA DE ARGENTINA S.A.	Sorrento - La Salada - Ramal CC	ago-19
27/2018 R1	LUIS CARLOS ZONVIS S.A.	Fray Luis Beltrán - Desfilera Luján, prog. 1036,50 y 1050,50 - Div 38-98 - LSM	oct-19
27/2018 R2	LUIS CARLOS ZONVIS S.A.	Fray Luis Beltrán - Desfilera Luján, prog 8,5 y 11,5 Div 42, 5M29, 30 y 31 - LSM	dic-19
23/2017	NIRO CONSTRUCCIONES S.A	Las Bandurrias - San Francisco - Ramal CC	jun-20
36/2017	PROCOM - ICL ICAFA UTE	Colonia Carya - Güerres - Ramal CC	may-19
22/2016	MILICIC S.A - TFC CONSTRUCCIONES S.R.L.	Nueva Playa Oliveros	feb-20




### AVANCE DE OBRAS

#### PLAYA OLIVEROS - Etapa I

Nueva Playa Ferroviaria y Ramal de conexión a terminales de puertos Timbúes

**Inversión >\$ 244 M**

- 11,14 Km de vías nuevas
- Mesa giratoria
- PAN provisorio RN. N° 11
- Edificio general de 292 m²
- Movimiento de suelos: 140.000 m³
- Obras hidráulicas
- Estacionamiento: 300 m²
- Calles entrecruza 9000 m²
- Caminos internos 4500 m²
- Torres de iluminación y tendido eléctrico 3733 m

**+ 100 Empleos**

- Inicio de obra: feb/19
- Fin de Obra: feb/20



### AVANCE DE OBRAS

#### Nuevo Ramal Oliveros - Timbúes

Nuevo puente sobre río Carcarañá

**Inversión >\$ 69 M**


- Puente de hormigón prearmado de 100 m de longitud, en 4 tramos, cada tramo compuesto por 4 vigas de 1,10 m de ancho y 25 m de longitud.
- Tablero para vía bi-trocha
- + 850 m³ de hormigón in situ

**+ 60 Empleos**

- Inicio de obra: feb/19
- Fin de Obra: dic/19




### HITOS



Orden	Hito	Fecha	Impacto
1	Inicio renovación de vías Oliva - Kier	Abril 2019	Municipalidad 8 Páramos Oliva 48.925
2	Fin de obra mejoramiento Línea San Martín	12 May 2019 13 Nov 19	Municipalidad 7 Páramos Oliva 306.300
3	Inicio viaducto A. Bonaer - Tapiales y duplicación de vías	Octubre 2019	Municipalidad 9 Páramos Oliva 30.000
4	Fin de obra renovación de vías Suárez - Buncabán (Pérez)	Noviembre 2019	Municipalidad 3 Páramos Oliva 13.500
5	Fin de obra renovación de vías B. Sur (Luján Tapiales)	Marzo 2020	Municipalidad 3 Páramos Oliva 24.750

Ministerio de Transporte  
Presidencia de la Nación

### HITOS



Orden	Estaciones	Hito	Fecha	Impacto
1	Oliveros	Tránsito provisorio	Setiembre 2019	Municipalidad 1 Páramos Oliva 80.000
2	Definición Nueva Avenida Mar del Plata	Inicio de obra	Diciembre 2019	Municipalidad 1 Páramos Oliva 5.000
3	Caracas	Fin de obra	Enero 2020	Municipalidad 2 Páramos Oliva 8.000
4	Bella y Ciudad Universitaria	Habilit. de andenes	Septiembre 2019	
5	Camacho	Habilit. de andenes	Octubre 2019	
6	Villa Rica	Habilit. de andenes	Noviembre 2019	
7	Protección Sur Mar	Habilit. de andenes	Diciembre 2019	
8	Avellaneda del Valle	Habilit. de andenes	Noviembre 2019	
9	Oliva	Fin de obra	Noviembre 2019	Municipalidad 1 Páramos Oliva 13.500

Ministerio de Transporte  
Presidencia de la Nación

# PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE OBRAS (SISO)

Con el objetivo de normalizar e informatizar el seguimiento y control de las obras, logrando una mejor transparencia en el manejo de la información y como vía de consultas, se implementó el Sistema de Seguimiento de Obras (SISO). Dicha herramienta de gestión se comenzó a utilizar a fines del año 2016 cuando los primeros certificados fueron emitidos mediante la misma. Desde entonces, y hasta la actualidad, la herramienta mantiene un plan de mejoras continuas donde se van adicionando nuevas funcionalidades, reportes, etc. A su vez, se mantienen capacitaciones para todos los usuarios intervinientes.

Esta herramienta facilita la planificación, organización y el control de la información generada por las obras, de manera que se pueda obtener información confiable y actualizada referente a recursos, plazos, certificaciones, re-determinaciones, etc. pudiendo identificar desvíos de forma temprana para poder subsanarlos oportunamente.

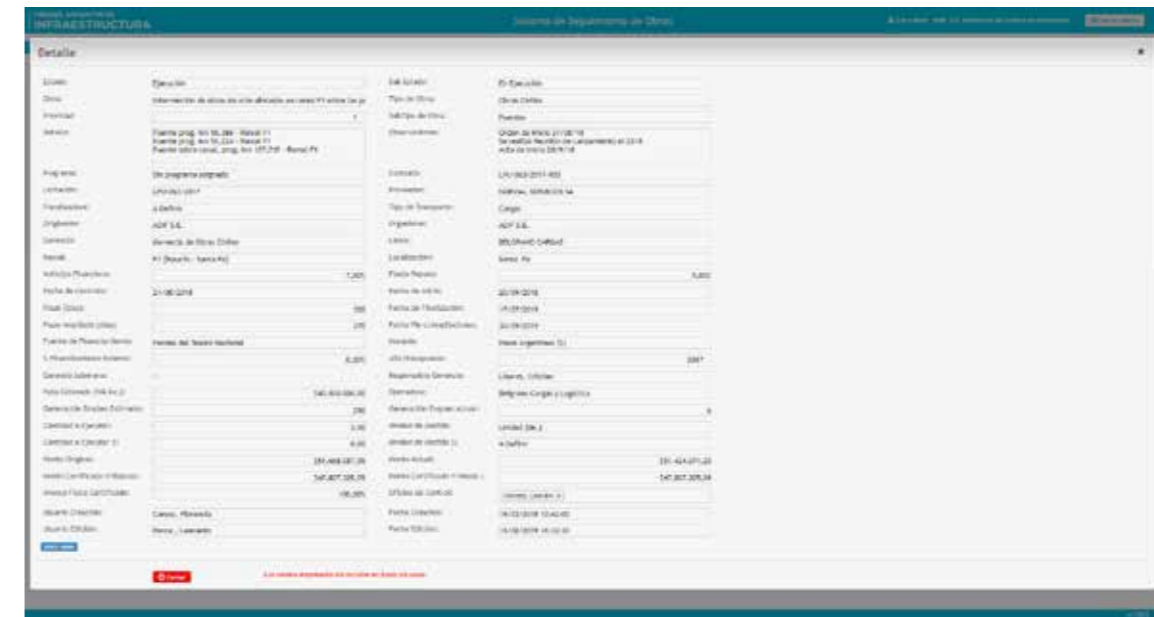
También se desprende, como consecuencia del presente desarrollo, la reducción en los tiempos internos de aprobaciones de certificados de obra y/o presentación de reportes.

A modo ilustrativo, se presentan a continuación una serie de pantallas del sistema:

## Pantalla Inicial



## Información contractual



Se observan una serie de campos con información relacionada al contrato seleccionado. Dicha información es útil a momento de generar reportes como el que se muestra a continuación como ejemplo.

Cantidad de Contratos	15/10/2019							
	En Ejecucion	Firma de Contrato	Neutralizada	Recepción Definitiva	Recepción Provisoria	Rescindida	Residual	Total general
GOC + PBN	30	2	2	61	24	17	10	146
GOV	21			30	9		5	65
GOS + GOE	19		2	30	14	1	6	72
PBC	28	3				2		33
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>121</b>	<b>47</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>317</b>

## Listado Obras

Se observa el listado parcial de obras siendo existen varias páginas con la totalidad de las mismas. La configuración de información en

columnas a visualizar es opcional de cada usuario y sus opciones se relacionan con los campos de la imagen previa.

**Planilla de Cotización**

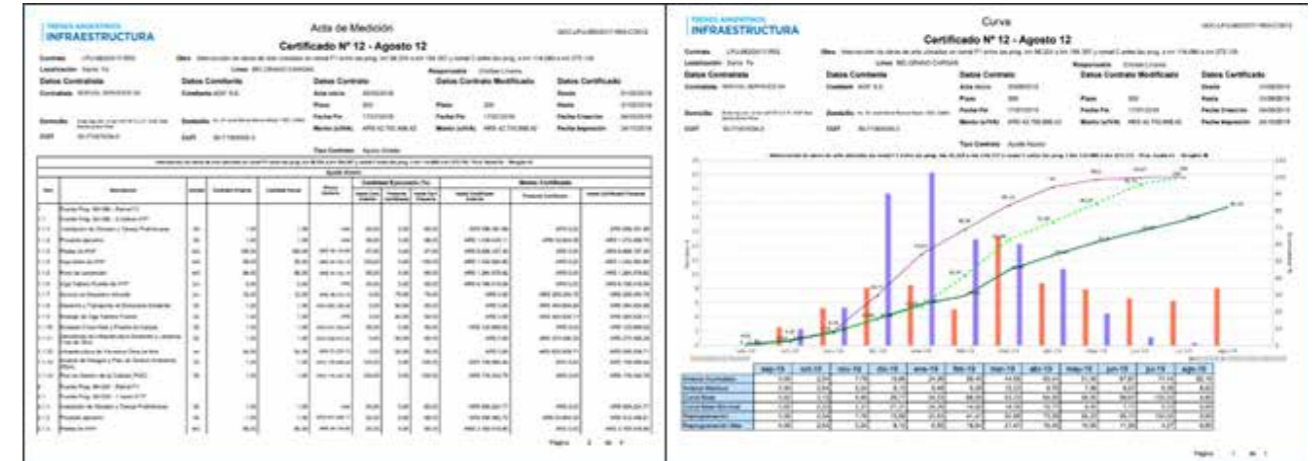
Se observa un ejemplo de planilla para un contrato seleccionado. Aquella consta de 3 niveles (Rubro, Sub-rubro e Ítem), siendo el rubro y sub-rubro agrupadores, y el nivel más bajo de ítem el que cuente con la información de seguimiento con cantidades y precios unitarios.

**Certificado**

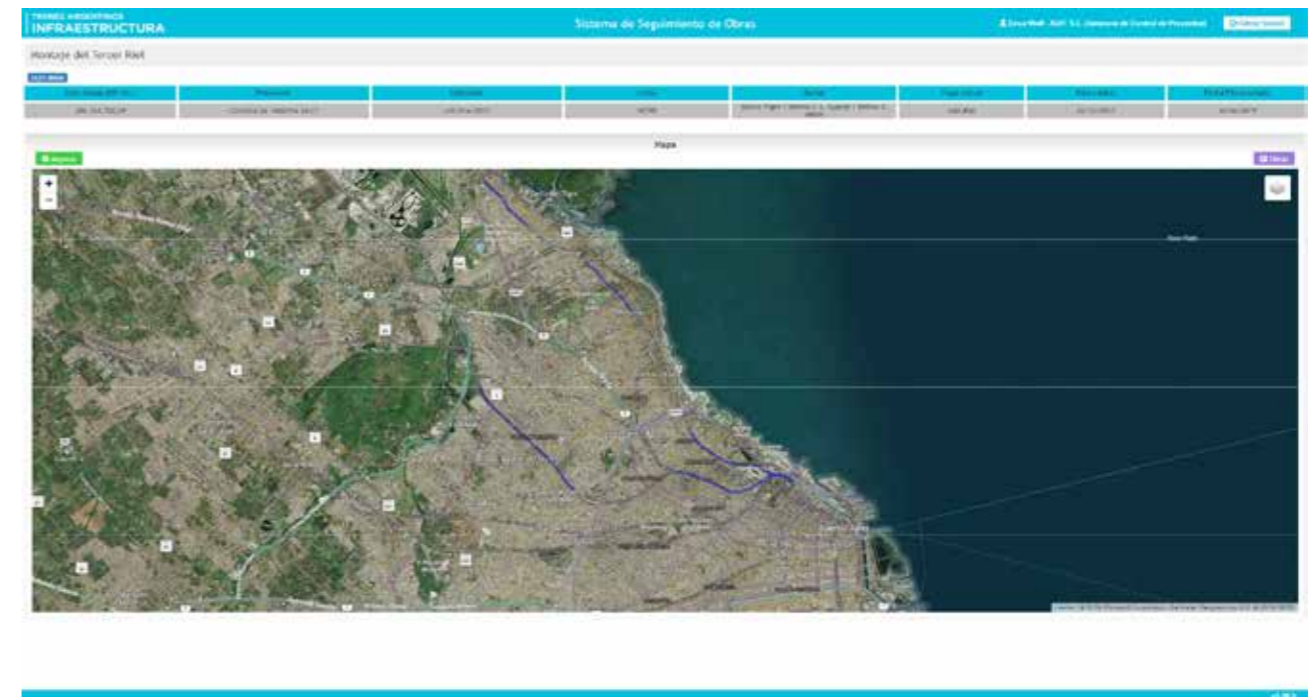
Se observa a continuación un ejemplo de certificado básico. El mismo consta 3 partes, que

discriminadas cada una con numeración distinta, se corresponden al certificado propiamente, el acta de medición, y las respectivas curvas prevista y real.

Cabe aclarar que el sistema tiene habilitadas las funciones para generar certificados también de Anticipo Financiero, Re-determinación con sus respectivos ajustes y Fondo de Reparación. Como así también, todos aquellos para casos para contratos con 2 monedas.



**Georreferenciación**



Se observa en imagen, y con líneas azules sobre el mapa, los tramos de intervención para una obra seleccionada. Dicha información es cargada mediante progresivas

que responden una base de datos previamente generada, la cual contiene la totalidad de líneas ferroviarias del país.

# TABLEAU

Tableau es una plataforma con acceso instantáneo y en todo momento conectado a la base de datos de SISO a través tanto, de dispositivos móviles (teléfonos inteligentes, tabletas, etc.), como de computadoras de escritorio o notebooks.

Esta herramienta permite compartir visualizaciones interactivas, explorando

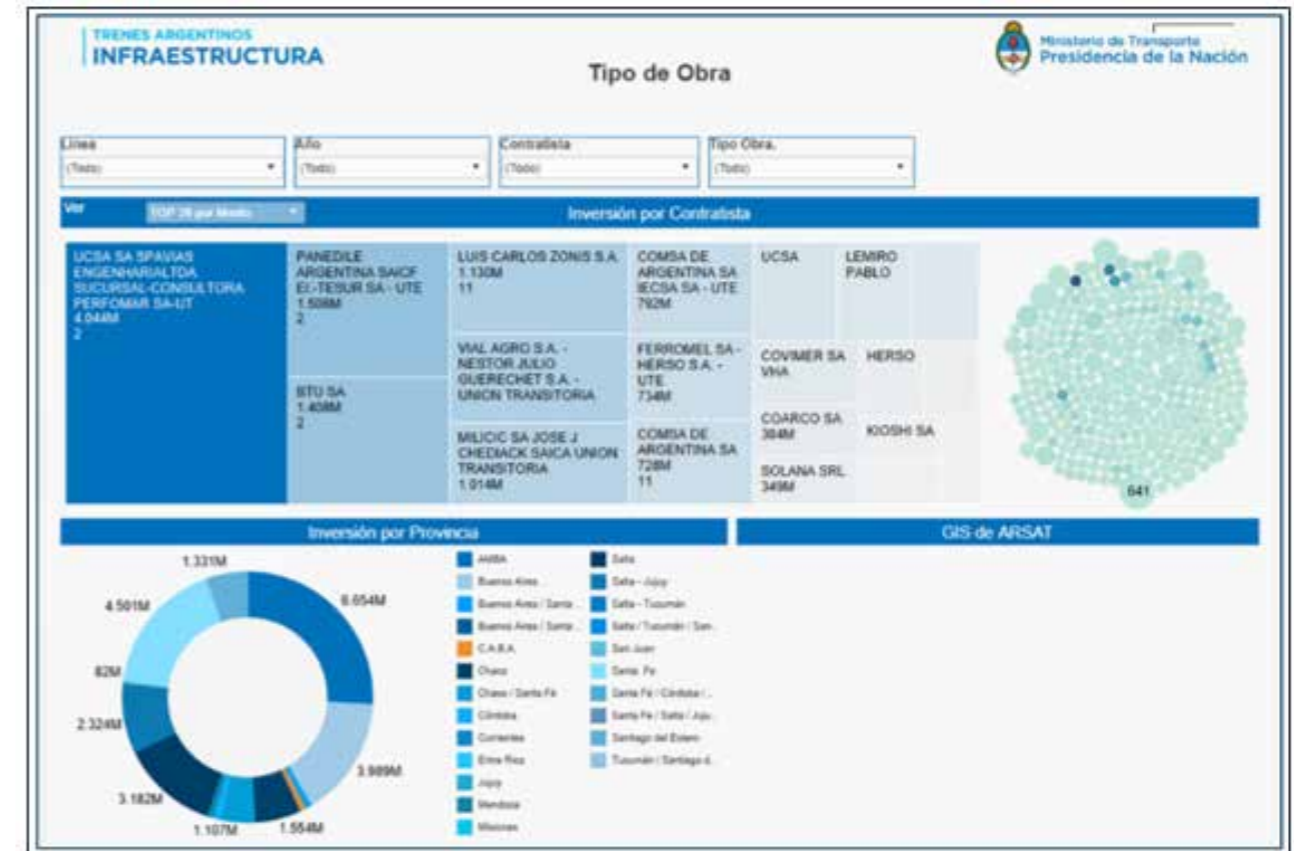
dashboards desde cualquier lugar, analizando datos en profundidad, resaltando y filtrando de manera instantánea.

Si bien la plataforma no se encuentra actualmente habilitada, ya que forma parte de un desarrollo en curso, se presentan a continuación, y a modo ilustrativo, los avances generados para la misma:

Tablero de Control - Seguimiento de Obras



Tablero de Control - Tipo de Obras



Tablero de Control - Detalle de Inversión



# LICITACIONES Y CONTRATACIONES

## TABLERO DE SEGUIMIENTO DE PROCESO LICITATORIO

El tablero de control del proceso licitatorio presenta una periodicidad semanal (se envía los días viernes), y reúne de manera centralizada todos los procesos lanzados y por lanzar de las obras y los suministros de materiales. Abarca desde las licitaciones públicas, privadas o contrataciones directas que la administración realiza.

Los datos allí volcados surgen del relevamiento realizado a lo largo de la semana con las distintas áreas intervinientes en el proceso licitatorio. Allí se verifica el status de cada uno de los llamados,

ya sea nuevas publicaciones, aperturas, análisis de las ofertas, avances o desvíos generados.

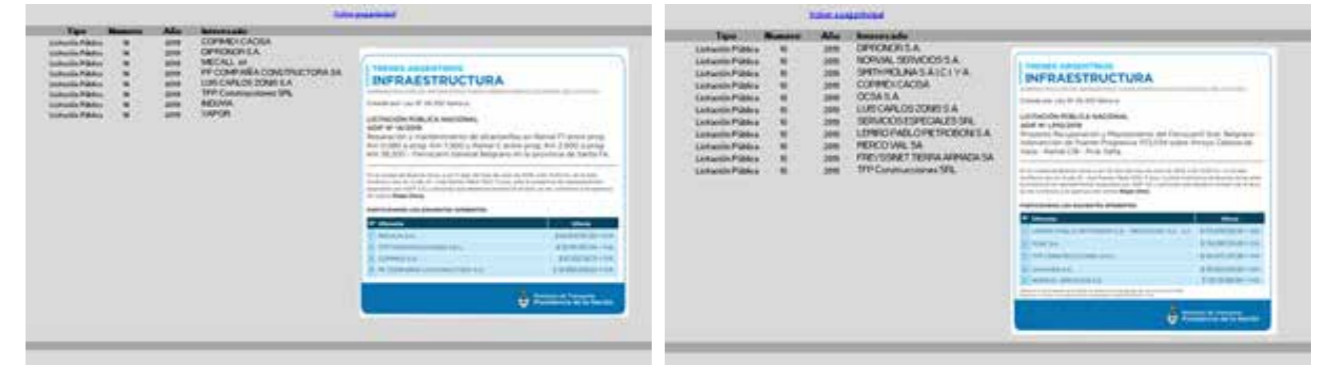
Todo lo relevado se incorpora en el tablero, que se detalla a continuación. El reporte es informado desde la Gerencia al Directorio, Presidencia, Gerencia de comunicaciones y relaciones Institucionales, Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Construcciones, incluyendo las Gerencias que están a su cargo, Vías, Obras civiles, Señalamiento, Electrificación y Proyectos especiales.

Nº	Línea	Cód.	Libro	Nombre de la Obra	Nº de Licitación	Nº de Postulante	Fecha de Publicación	Fecha de Apertura	Fecha de Recepción de Ofertas
22.5	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	52.96	1	19.04.15	04.06.15	7.02.15
22.6	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	6.02	44.4	19.04.15	04.06.15	7.02.15
22.7	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	4.09	41.5	19.04.15	04.06.15	7.02.15
22.8	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	5.30	54.9	19.04.15	04.06.15	7.02.15
22.9	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	4.06	49.4	19.04.15	04.06.15	7.02.15
22.9	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	5.05	53.7	19.04.15	04.06.15	7.02.15
23.0	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	1.40	30.4	19.04.15	04.06.15	7.02.15
23.0	1.8	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	1.00	2.6	19.04.15	04.06.15	7.02.15
23.1	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	1.00	21.0	19.04.15	04.06.15	7.02.15
23.2	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	1.30	12.7	19.04.15	04.06.15	7.02.15
23.5	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	4.0	20.0	19.04.15	04.06.15	7.02.15

Nº	Línea	Cód.	Libro	Nombre de la Obra	Fecha de Publicación	Fecha de Apertura	Fecha de Recepción de Ofertas	Fecha de Evaluación	Fecha de adjudicación	Fecha de firma de contrato
236	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
237	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
238	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
239	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
240	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
241	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
242	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
243	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
244	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15
245	1.8.5	024	LP10-07-236-08	Reconstrucción de la infraestructura de vías, señalización y obras de arte en el tramo de Salta - Tucumán y Tucumán - Tucumán (Tramo Tucumán - Tucumán) (1.8.5.1.1.1) - Obra: Tucumán - Tucumán	19.04.15	04.06.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15	07.02.15

Cada uno de los registros de las licitaciones, presenta el seguimiento de las descargas de los pliegos, cantidad de interesados y oferentes finales que se presentan el día de la apertura. De esta manera se puede observar la

trazabilidad de licitación de forma completa, evaluar prórrogas tanto para las aperturas de ofertas como para la reapertura en el registro de interesados en caso de ser necesario.



# COMPARATIVA DE OFERTAS

Por otra parte, luego de realizada la apertura de ofertas se realiza desde la gerencia la comparativa de la misma para evaluar los

posibles adjudicatarios, desvíos respecto del presupuesto oficial y posibilidad de mejora de ofertas entre distintas propuestas cuando entre ellas la diferencia sea de hasta un 5%.

Oferta #	Descripción	COMPLEX-GIECHET EN UTE		PETROBRAS-MEPCONVAL EN UTE		HERISO-FERROMEL-IRRI EN UTE		GREEN-ROTTEN EN UTE		OTRO*		Monto de Ofertas
		Oferta	Oferta	Oferta	Oferta	Oferta	Oferta	Oferta	Oferta	Oferta	Oferta	
Tramo 2	Tramo C - Prog. Km. 975-990 (P+M incluido) / Tramo de la Frontera (Prog.)		575.3			707.9	744.7	722.4	768.8	795.3	674.7	575.3
Tramo 4	Tramo C8 - Prog. Km. 778-075 (P+M incluido) / Empleo C-CE Prog. Km. 778-080 (ADY incluido). Prov. de Santiago del Estero y Tucumán	576.2		595.9		765.9	688.4	590.1	549.9	592.4	481.7	481.7
<b>Tramo #</b>	<b>SELA</b>	<b>576.2</b>	<b>595.9</b>	<b>707.9</b>	<b>744.7</b>	<b>722.4</b>	<b>768.8</b>	<b>795.3</b>	<b>674.7</b>	<b>688.4</b>	<b>481.7</b>	<b>481.7</b>

\* Mejor Oferta  
 \* Ofertas fuera de UTE y a la mejor oferta  
 \* Tramo 3 incluye descuento de 0.52% y Tramo 4 incluye descuento 0.27%  
 \* Tramo 5 incluye descuento de 7.30% y Tramo 6 incluye descuento de 0.50%. En conjunto descuento adicional de 4.30%

# REPORTES DE OBRA

## EVOLUCIÓN MENSUAL DE CONSTRUCCIONES

Mensualmente, desde el área se realizan presentaciones individuales (formato .PPT) de cada una de las gerencias técnicas que forman parte de la gerencia de construcciones.

Cada una de las presentaciones exponen distintas métricas, desde certificaciones, objetivos de finalización de distintas obras,

gestión de adendas, de cierre de contratos, indicadores de CASS, visualizando en cada una de ellas los avances o desvíos producidos a lo largo del mes. Los datos allí informados son relevados y consolidados mensualmente para que sean expuestos en la reunión semanal (en particular el tercer jueves), que lidera la gerencia de construcciones.

### TABLERO DE CONTROL DE OBJETIVOS 2019

#### Estaciones – Transporte Urbano Pasajeros AMBA

HITOS				
Orden	Estaciones	Hito	Fecha Fin Prevista	Fecha Fin Reprogramada
1	Canajá	Habitación de andenes	oct-19	-
2	Túnel de Estación Mitre	Fin de obra Túnel existente	sep-19	dic-19
3	Museo Ferroviario	Fin de obra	oct-19	-
4	Esmeralda	Fin de obra	oct-19	nov-19
5	Techoy Constituyente	Fin de obra (ECO. Resto de obra)	nov-19	-
6	Masdevilla	Fin de obra (incluido nuevo Adicional)	oct-19	nov-19
7	Aldo Bonzi	Fin de obra (incluido nuevo Adicional)	oct-19	nov-19



- LP 17/2017 - Base Operativa JLS
  - LP 51/2016 R1 - Módulos Sarmiento
  - LP 51/2016 R2 - Módulos Mitre
- Rescisión mutuo acuerdo  
Marzo '20  
Marzo '20

### TABLERO DE CONTROL DE OBJETIVOS 2019

Certificación (Anticipo Financiero, Obra Básica, Variaciones de Contrato)

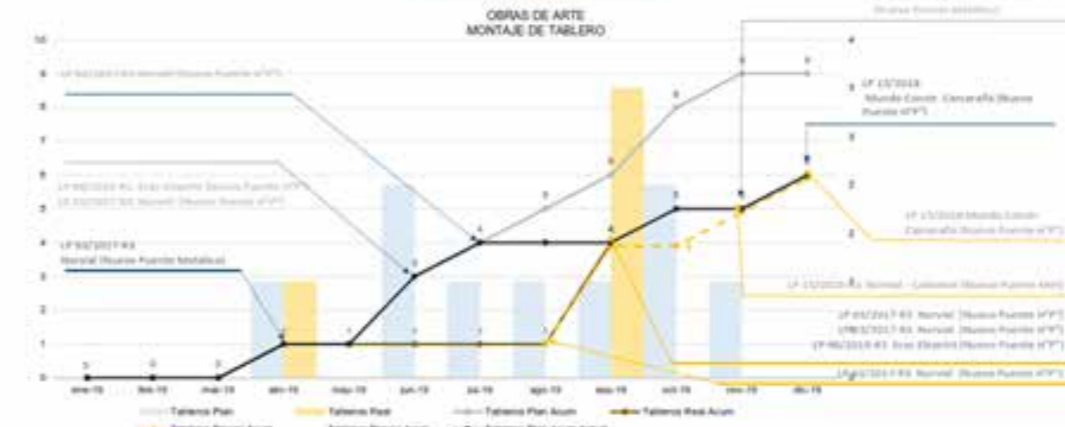
Objetivo 2019 – 580.0MM\$



### TABLERO DE CONTROL DE OBJETIVOS 2019

Obras de Arte

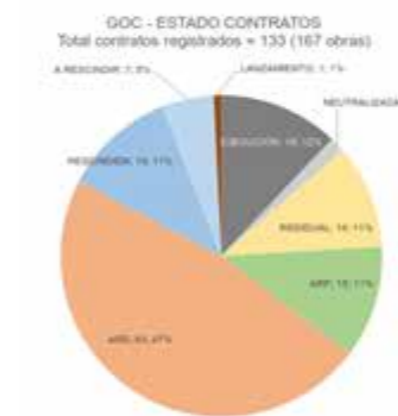
Objetivo 2019 – 6 Puentes (\*)



\* Modificación objetivos: 7 puentes (LP 63/2017 R1 y R2) pasaron al Proyecto Belgrano Cargas.

### ESTADO DE SITUACION DE LOS CONTRATOS

Estaciones, Obras de Arte, Cerramientos, Módulos, Refugios y Equipamiento



REFERENCIAS	Septiembre	Mes anterior	INICIO / FIN
ERUCION A.1 FIRMADA-OBRA EN DISCUSION	16	20	11 / 15
NEUTRALIZADA OBRA SUSPENDIDA	2	2	1 / 0
RESIDUAL FINALIZADA PENDIENTE RECEP O CERT	14	15	10 / 4
ARP CERT 200% EN PERIODO DE GARANTIA LP 62/2017	15	17	18 / 4
ARD CONTRATO FINALIZADO CON CERT 200% Y RD LP 54/2006 LP 26/2006 RE	62	61	30 / 19
RESCINDIDA ELEVADA A LEGALES Y CONTRATO FINALIZADO	15	15	0 / 7
A RESCINDIR ELEVADA A LEGALES PARA RESCINDIR LP 43/2004 CD 204 /2017 LP 33/2017	7	6	1 / 0
LANZAMIENTO CONTRATO FIRMADO SIN ACTA DE INICIO LP04/2019	1	1	1 / 0
TOTAL S/ LBN	133	135	134

\* LP 63/2017 R1 y R2 se transfirieron al proyecto BC

**Estatus Proyecto ATS**

Otro de los reportes que se realiza y se comparte desde la gerencia para conocimiento de las distintas áreas de la empresa es el status del proyecto ATS.

Dicho reporte de periodicidad semanal (se envía los días viernes), reúne de manera centralizada todos los avances del proyecto referido a la inversión, instalación, y protocolización de las bobinas tanto en vía como a bordo en las distintas líneas de pasajeros del AMBA.

El relevamiento de la información se realiza directamente de la reunión semanal de los días miércoles entre ADIF SE y SOF SE. Lo allí recabado se informa en formato PDF donde se detallan los avances o desvíos ocurridos durante la semana.

El reporte consolidado se envía desde la gerencia al Directorio, Presidencia, gerencia de comunicaciones y relaciones Institucionales, Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Construcciones, incluyendo las Gerencias que están a su cargo, Vías, Obras civiles, Señalamiento, Electrificación y Proyectos especiales.

A continuación, se detalla el reporte:

**FRENADO AUTOMATICO DE TRENES**  
Avance Instalación ATS al 16/10/19

Linea	Tipo	Estado	Avance	Desvío	Observaciones
Rosa	100%	100%	100%	0%	
Tren de la Costa	100%	100%	100%	0%	
Belgrano Norte	100%	100%	100%	0%	
Belgrano Sur	100%	100%	100%	0%	
Mitre	100%	100%	100%	0%	
San Martín	100%	100%	100%	0%	
Unguiá	100%	100%	100%	0%	
Sarmiento	100%	100%	100%	0%	
Total	100%	100%	100%	0%	

Trabajos en la Línea Mitre, ramal Suárez

**FRENADO AUTOMATICO DE TRENES**  
Plan de Instalación de ATS - Rev. Ago 19 - MT

Número	Línea	Fecha
1	Línea Rosa (eléctrica)	Febrero 2019
2	Tren de la Costa	Octubre 2019 MR Dic 2019
3	Línea Belgrano Norte	Diciembre 2019
4	Línea Unguiá	Diciembre 2019
5	Línea Belgrano Sur	Diciembre 2019 (Parcial) MR Mar 2020
6	Línea Mitre	Diciembre 2019 (Parcial) MR Mar 2020
7	Línea Sarmiento	Diciembre 2019 (Parcial) MR 30% Dic MV Mar 2020
8	Línea San Martín	Diciembre 2019 (Parcial) MR 15% Dic
9	Línea Belgrano Sur	Marzo 2020
10	Línea San Martín	Diciembre 2019 MR Dic 2019
11	Línea Mitre	Diciembre 2019
12	Línea Sarmiento	Diciembre 2019 MR AGO 2020

# ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS Y CONTROL DE TERCEROS

Para gestionar y administrar los contratos de forma eficiente nos estructuramos en tres áreas:

**Seguimiento de Contratos de Obra**

Gestión y control los procesos de variaciones de Obra relacionados con la aprobación de las Economías, Demasías, Adicionales, Ampliaciones de plazo. Gestión y control de los procesos Multas y Recisiones contractuales como así también el control de Cesión de Derechos de cobro de Certificados y Facturas, todos los cuales requieren de la aprobación de Presidencia / Directorio de ADIF.

**Seguimiento y Control de Certificados de Obra y Redeterminación de Precios**

Gestión y control de los procesos relacionados con la aprobación de Certificados de Obra, analizando y aprobando la Redeterminación de Precios de los contratos de obra, aplicando los distintos sistemas (TAD - SISO), todos los cuales requieren de la posterior aprobación de Gerencia de la gerencia Experta y de la Gerencia de Construcciones.

**Control de Documentación de Terceros**

Gestiona y controla mediante una plataforma web todos los documentos que Contratistas, Subcontratistas, Transportistas, Proveedores y/ persona física o Jurídica contratados por ADIFSE deben presentar desde el inicio de la relación contractual hasta la finalización de la misma.

# SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CONTRATOS DE OBRAS

A partir del año 2018, ADIFSE desarrolló y comenzó a implementar el sistema GDE elaborando diferentes tipos procesos los cuales fueron aprobados por el Directorio de esta Sociedad del Estado, y de este modo lograr intervenir en la gestión de modificaciones o adendas contractuales de carácter sistemático, económico y financiero, administrando las mismas ante la solicitud expresa y fundada del área técnica competente, dando cumplimiento a las distintas necesidades y características particulares de cada contratación.

Al respecto, el área Control de Contrato de Obra realiza la revisión y verificación del balance del

costo de obra generado por las variaciones de obra solicitada por los distintos contratistas, y junto con la Gerencia de Ingeniería y los distintos integrantes de la Gerencia de Construcciones de acuerdo a su experiencia, su incumbencia profesional y las atribuciones y funciones que le corresponden a cada Gerencia de ADIF en el marco del PROCESO DE APROBACIÓN DE VARIACIONES DE CONTRATO DE OBRA analiza y presta conformidad a las distintas solicitudes efectuadas por los contratistas, la cual formaliza por medio de un informe de firma conjunta.



## Cuadro de adendas tramitadas y aprobada en el año 2018

	Cantidad de adendas firmadas 2018					total
	Adicionales; Economías y Demasías	Plazo	Multa	rescisión	cambio de certificación	
enero-18	5	4	1	0	0	10
Feb y Mar 2018	16	8	3	0	0	27
Abril y Mayo 2018	11	10	5	0	0	26
jun-18	8	2	2	0	0	12
jul-18	7	4	2	0	0	13
ago-18	2	3	10	0	0	15
sep-18	7	3	6	0	0	16
oct-18	7	1	3	2	0	13
nov-18	5	2	2	0	0	9
dic-18	7	1	2	0	0	10
<b>total 2018</b>	<b>75</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>151</b>

## Cuadro de adendas tramitadas y aprobada hasta octubre del 2019

	Cantidad de adendas firmadas hasta Octubre 2019					total
	Adicionales; Economías y Demasías	Plazo	Multa	rescisión	cambio de certificación	
ene-19	6	2	0	0	0	8
feb-19	7	2	5	2	0	16
mar-19	6	2	1	0	0	9
abr-19	5	7	7	3	1	23
may-19	5	3	1	0	0	9
jun-19	5	0	1	0	2	8
jul-19	3	3	0	1	0	7
ago-19	4	8	3	1	0	16
sep-19	3	3	1	1	0	8
oct-19	3	4	1	1	1	10
<b>parcial 2019</b>	<b>47</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>114</b>

Como resultado de las negociaciones realizadas en forma conjunta por el área de Control de Contrato de Obra, la Gerencia de Ingeniería y los distintos integrantes de la Gerencia de Construcciones se obtuvo un ahorro de

\$ 206.940.381,77 equivalente a un 35%, el cual surge de la diferencia del monto de los adicionales solicitados por las contratistas y el monto de los adicionales aprobados en las reuniones tripartitas.

Variaciones de Contratos de obra "Economías, Demasías, Adicionales" - CERRADOS			
Monto solicitado	Monto Aprobado	Diferencia	Porcentaje de Ahorro
<b>Adicionales</b>	<b>Adicionales</b>		
<b>\$ 588.850.151,64</b>	<b>\$ 381.909.769,87</b>	<b>\$ 206.940.381,77</b>	<b>35%</b>

## Cesión de facturas

A principios del año 2018, esta área también comenzó a implementar El procedimiento de Cesión de Derechos de cobro de Certificados y Facturas. el mismo inicia cuando la Contratista/ proveedor demuestra su intención de ceder los derechos de cobro derivados de un certificado

ya aprobado y firmado por las autoridades ADIFSE, presentando una solicitud formal, la cual se evalúa y sobre la que se emite respuesta formal, para que el Contratista/ proveedor a través del Escribano interviniente se realice la cesión de derechos, formalizándola mediante instrumento notarial, la que se registra para la efectiva nota y razón de la cesión.

## Total de Cesión de Derechos de cobro de Certificados y Facturas del año 2019

Contratista	Acumulado 2019									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Ashoka		\$ 3.643.221,64								\$ 3.643.221,64
Bonzi			\$ 5.376.387,66		\$ 5.863.210,93		\$ 5.078.925,83		\$ 6.227.642,53	\$ 22.546.166,95
Coingsa Induvia	\$ 11.538.853,74	\$ 20.059.188,62	\$ 20.512.637,03	\$ 5.499.587,25	\$ 12.561.555,98	\$ 18.425.531,48	\$ 22.903.692,76		\$ 5.170.342,01	\$ 116.671.388,87
CRZ								\$ 2.116.189,03		\$ 2.116.189,03
Dal - PF	\$ 14.786.386,86	\$ 905.855,09	\$ 13.521.451,64				\$ 9.849.262,13			\$ 39.062.955,72
Ecas Eleprint				\$ 11.449.917,36						\$ 11.449.917,36
Induvia	\$ 3.085.015,81			\$ 3.098.889,97						\$ 6.183.905,78
Induvia-Baires Ferr.	\$ 4.515.481,17		\$ 2.500.782,99							\$ 7.016.264,16
Ivecor				\$ 5.780.375,23	\$ 4.037.645,50		\$ 4.100.709,22			\$ 13.918.729,95
Niro	\$ 17.788.460,93	\$ 39.424.882,30			\$ 37.230.318,31		\$ 15.042.052,84			\$ 109.485.714,38
Norrial	\$ 5.131.337,77	\$ 6.942.783,03			\$ 12.468.984,84		\$ 9.588.227,33		\$ 8.671.462,39	\$ 42.802.795,36
Perfomar			\$ 3.440.683,01						\$ 763.866,44	\$ 4.204.549,45
Smith Molina Pose		\$ 47.841.892,95		\$ 28.311.883,85	\$ 17.781.724,07		\$ 12.641.839,90			\$ 106.577.340,77
Solana Dhasa	\$ 3.170.392,77	\$ 2.748.730,53								\$ 5.919.123,30
Solana	\$ 20.764.768,86	\$ 3.975.738,61		\$ 13.435.273,67		\$ 9.984.829,92	\$ 10.668.828,09	\$ 8.129.778,64	\$ 16.074.101,56	\$ 83.033.319,35
Xapor				\$ 6.667.108,71	\$ 2.580.946,93			\$ 9.161.247,77	\$ 7.569.296,42	\$ 25.978.599,83
Zonis	\$ 5.127.771,54		\$ 2.190.133,98	\$ 18.579.525,69				\$ 16.910.105,81		\$ 42.807.537,02
Rottio							\$ 10.631.871,58		\$ 41.220.480,17	\$ 51.852.351,75
Procon Icafal						\$ 6.239.802,76				\$ 6.239.802,76
<b>Total</b>	<b>\$ 85.908.469,45</b>	<b>\$ 125.542.292,77</b>	<b>\$ 47.542.076,31</b>	<b>\$ 92.822.561,73</b>	<b>\$ 92.524.386,56</b>	<b>\$ 34.650.164,16</b>	<b>\$ 100.505.409,68</b>	<b>\$ 36.317.321,25</b>	<b>\$ 85.697.191,52</b>	<b>\$ 701.509.873,43</b>

## Multas

A partir del año 2018 ADIFSE también implementó el Procedimiento de Gestión de Multas de Obra, cuya aplicación responden a una necesidad de rectificar y encauzar positivamente el estatus de cumplimiento de las obligaciones contractuales y asimismo la de desalentar nuevos incumplimientos por parte de la CONTRATISTA a fin de minimizar los tiempos de exposición y los riesgos contractuales.

El proceso comienza cuando el Representante ADIF / Coordinador de Obra canaliza un incumplimiento en la Obra y realiza un aviso al Contratista para que realice medidas correctivas necesarias; y el mismo finaliza cuando según las acciones realizadas por los participantes del proceso se obtenga como resultado que el incumplimiento sea subsanado en la Obra y se acepte por parte de ADIF el descargo del Contratista o se aplique una multa al Contratista por su incumplimiento.

A la fecha se han aplicado las Multas que se detallan en el siguiente cuadro:

Multas Aplicadas en el Periodo 2018-2019		
Aprobadas	\$ 1.164.354,72	febrero y marzo 2018
	\$ 2.410.277,87	abril y mayo 2018
	\$ 364.220,32	jun-18
	\$ 958.282,76	jul-18
	\$ 23.564.520,76	agosto y septiembre 2018
	\$ 928.819,62	oct-18
	\$ 2.583.355,18	nov-18
	\$ 542.337,98	dic-18
	\$ 50.882,56	ene-19
	\$ 7.087.604,56	feb-19
	\$ 5.495.950,30	mar-19
	\$ 966.398,84	abr-19
	\$ 822.934,61	may-19
	\$ 521.222,00	jun-19
	\$ -	jul-19
	\$ 2.635.886,38	ago-19
	\$ 2.821.422,97	sep-19
	\$ 514.035,01	oct-19
<b>Total</b>	<b>\$ 53.432.506,44</b>	
en tramite	\$ 5.683.826,41	

#### Pasos a seguir

A los efectos de analizar en forma integral, el área de Control de Contrato de Obra continuará aplicando los distintos procesos aprobados por la autoridades de esta Sociedad del Estado en post de mejorar y agilizar los tiempos de tramitación de los mismos, revisando y verificando los distintos documentos generados por las variaciones de contratos obras según lo requerido por las Gerencias Técnicas, con objeto de dar cumplimiento a las distintas necesidades y características particulares de cada contratación.

## SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CERTIFICADOS Y REDETERMINACIÓN DE PRECIOS

El área de Seguimiento y Control de Certificados de Obra y Redeterminación de precios se creó con el objeto de gestionar y controlar todas las actividades relacionadas con el seguimiento y control de certificados de obra y redeterminación de precios.

Implementando los procesos relacionados con la aprobación de Certificados de Obra, analizando y aprobando la Redeterminación de Precios de los contratos de obra y servicios.

A partir del año 2017, ADIFSE desarrolló y comenzó a implementar el sistema GDE los diferentes procesos aprobados por el Directorio de esta Sociedad, y de este modo lograr intervenir en la Gestión de los Certificados de obra y las Redeterminaciones de obras, administrando las mismas ante la solicitud expresa y fundada del área técnica competente, dando cumplimiento a las distintas necesidades y características particulares de cada contratación, en el año 2018 dicho sistema fue complementado con la plataforma Tramite a Distancia (TAD) para evitar el ingreso en papel.

El procedimiento comienza cuando las Contratistas requiere generar un Certificado de Obra para su presentación y pago por parte de ADIFSE. El mismo finaliza con la derivación de la factura para el pago de los Certificados de Obra acorde a lo establecido en los Pliegos. Dentro del alcance de este proceso se encuentra la presentación y gestión de Certificados de Obra Básicos, Redeterminaciones, Certificados de Servicios de Consultoría / Ingeniería relacionados con Obras, así como la gestión de Anticipo Financiero, siendo el área de Seguimiento y Control de Certificados de Obra y Redeterminación la encargada con controlar y aprobar la documentación presentada por la Contratista tanto para los certificados de obras básicos y redeterminados y sus facturas asociadas.

Asimismo, siguiendo con la sistematización del trabajo, en 2018 se desarrolló dentro de SISO el sistema para generar certificados redeterminados y comenzó la implementación a finales de ese año.

#### Cantidad Certificados aprobados en el año en curso



Asimismo, mediante la implementación del Procedimiento Aprobación de Redeterminaciones de Obra se logró registrar los actores, secuencia de actividades, reglas de negocio, restricciones, entregables y flujos de información involucrados en la Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado (ADIFSE) para llevar a cabo la aprobación de las solicitudes de Redeterminaciones de Obra.

El mencionado proceso comienza cuando el Contratista recopila la documentación e información necesaria para solicitar una Redeterminación sobre la Obra que está ejecutando, de acuerdo con lo establecido por ADIF SE en los Pliegos y documentos relacionados; y finaliza con la recepción de la aprobación de la Redeterminación por parte de ADIFSE con la cual el Contratista procede a generar el Certificado de Redeterminación correspondiente a los cálculos y condiciones

anteriormente validadas, siendo el área de Seguimiento y Control de Certificados de Obra y Redeterminación la encargada con controlar la documentación presentada por la Contratista y gestionar la aprobación del Factor de Redeterminación de Precios (FRI).

Asimismo, a partir de octubre de 2018 las autoridades de esta Sociedad del Estado aprobó en forma provisoria el circuito simplificado de aprobación de redeterminación de precios por el cual ADIFSE se comprometió a informar los FRI sin necesidad de solicitud previa de la contratista, siendo el área de Seguimiento y Control de Certificados de Obra y Redeterminación de Precios la encargada de llevar adelante esta tarea.

Por último, en el mismo año se incluyeron a las tareas de este sector las solicitudes de aprobación de Redeterminaciones correspondientes a Bienes y Servicios.

## CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DE TERCEROS

El área de Control de Documentación de Terceros se creó con el objeto de gestionar y controlar mediante una plataforma web todos los documentos que Contratistas, Subcontratistas, Transportistas, Proveedores y/ persona física o Jurídica contratados por ADIFSE deben presentar desde el inicio de la relación contractual hasta la finalización de la misma.

Debido a que ADIFSE no poseía un control sistematizado de la totalidad de la documentación laboral, previsional e impositiva de los contratistas de obra y servicios durante el año 2018 se comienza a crear un área específica para tal fin y se lleva a cabo la Licitación Pública N° 30/2018 bajo el objeto de "Control de Documentación de Terceros" con el fin de implementar un control a las empresas tercerizadas por ADIFSE.

- una de las más importantes en el campo de auditoria de documentación laboral y previsional referente a estos procesos de control.

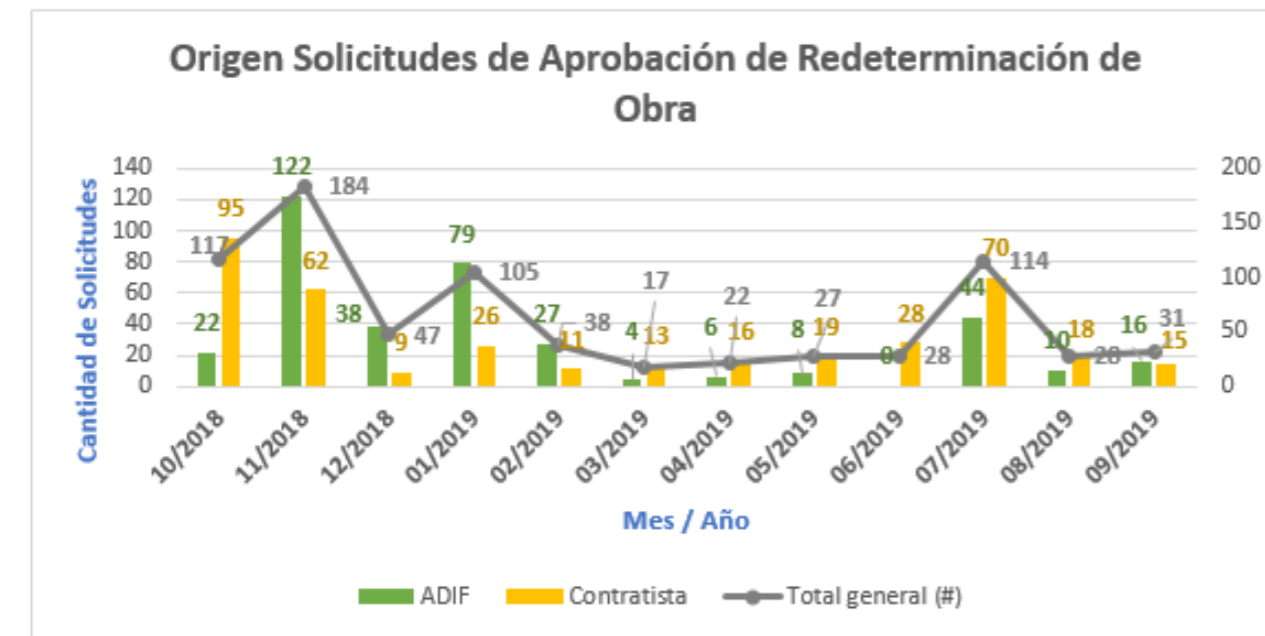
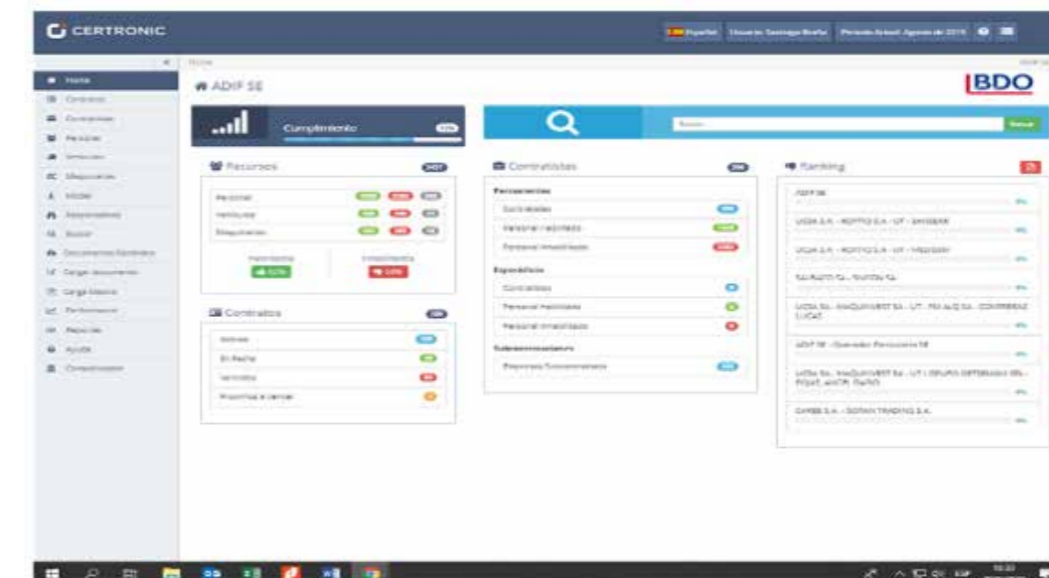
Cuando el sector solo contaba con una persona responsable del mismo, se inició al start up del proyecto, involucrando a áreas de la empresa como Construcciones, Seguridad Patrimonial y Servicios Generales, Área de Administración y Finanzas el área de Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad, como así también el área de **Ética** y Transparencia para poder alinear criterios y definir el set documental a solicitar a las empresas para su posterior control y evaluación abarcando documentación que involucra a la empresa y a sus subcontratos y recursos (personal, maquinarias y vehículos), que llevan adelante tareas o prestan servicios en instalaciones de ADIF SE.

Este sector nace con esta licitación para poder así comenzar a implementar un control mensual del cumplimiento de parte de los terceros de la totalidad de la documentación laboral y previsional, inscripciones en AFIP, cobertura de ART, seguros de vida, liquidación de haberes, encuadramiento y disposiciones de CCT. Presentación y pago de aportes y contribuciones a seguridad social, sindicatos, evitando de esta manera las posibles contingencias de solidaridad y responsabilidad previstas en el art. 30 de la LCT.

La empresa adjudicada para realizar este trabajo fue la Consultora BDO - Becher & Asociados SRL

Paralelamente se da comienzo a la implementación del sistema Certronic, plataforma desarrollada por BDO, para la realización de la auditoria y recolección de información que se encuentra disponible para su consulta y descarga las 24 hs del día. En dicha plataforma se comenzó la carga de licitaciones de obra tanto públicas como privadas y de servicios generales del edificio de ADIF de Ramos Mejía con el objetivo de que las empresas envíen la documentación solicitada en este portal, la misma sea evaluada por el equipo de auditores de BDO y así llevar adelante el control sobre el estado de los recursos mencionados.

SISTEMA CERTRONIC - Pantalla principal:



### Pasos a seguir

A los efectos de analizar en forma integral, el área de Seguimiento y Control de Certificados de Obra y Redeterminación de Precios continuará aplicando los distintos procesos aprobados por las autoridades de esta Sociedad del Estado en post de mejorar y agilizar los tiempos de tramitación de los mismos, con objeto de dar cumplimiento a las distintas necesidades y características particulares de cada contratación.

Documentación solicitada a contratista:

Documento	Cumple	Vencimiento
Constancia de inscripción en AFIP 991	✓	---
Apertura Cuenta Corriente	✓	---
Convenio estándar de trabajo	✓	---
Garantía de cumplimiento de contrato con monto de cobertura correspondiente al monto LPU 107.822017-01	✓	---
Poliza ART	✓	30-10-2020
INSS 592	✓	31-12-2020
Poliza de seguro ambiental (LPU 107.822017-01)	✓	---
Acta de inicio, extensión o suspensión de obra firmada por el proveedor y ADIFSE, suscrita por el representante legal del proveedor con sello de la UTA (LPU 107.822017-01)	✓	31-12-2019
Inscripción del proyecto de Higiene, seguridad aprobado por ADIFSE (LPU 107.822017-01)	✓	31-12-2019
Permiso de Acreditación de Código de Conducta	✓	---
Comprobante de pago de impuestos a las ganancias de jurisdicción argentina (LPU 107.822017-01)	✓	---
Copias de Recp. CIVIL (Recontrato) y otros documentos con contenido máximo de \$0.000.000	✓	31-12-2019
Seguro contra robo y/o incendio en obra (LPU 107.822017-01)	✓	31-12-2019
Comunicaciones y representantes de partes mixtas en (Bienes y Obras)	✓	30-10-2019
Participación con copias de presentaciones y recibos de pago o autorización de facturas conexas	✓	30-10-2019
Comprobante de pago Seguro Resp. Civil \$200.000	✓	00-11-2019
AKR5014 (P. A. T. A. S. I. B. I. - 00000117 - 001)	✓	---
Actuaria del responsable de (R. O. T. I. T. U. T. 2018. L. P. U. - 00000117 - 001)	✓	31-12-2019
Certificado de aptitudología emitido por ART	✓	00-11-2019

Documentación solicitada a Vehículos

Documento	Cumple	Venci
Título / Cédula venta / Adul	✓	---
VTV (verificación técnica vehicular)	✓	16-1
Poliza de seguro técnico de vehículos/máquinas/equipos contra todo riesgo	✓	25-1
Comprobante de pago del seguro vehicular / técnico	✓	25-1
Actos / B - Declaración de los vehículos/máquinas afectadas al contrato	✓	20-1

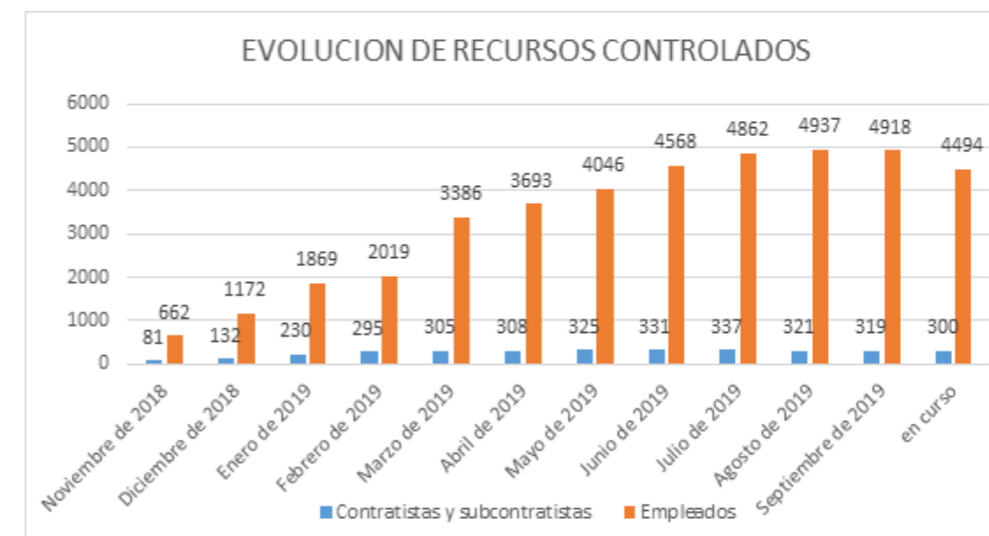
Documentación solicitada a recursos humanos:

Documento	Día	Cumple	Vencimiento
Acta temporaria AFIP firmada por empleado	---	✓	---
DNI (frente y verso)	---	✓	---
Acta médico / Acta pre-ocupacional	---	✓	10-01-2020
Acta de salud firmado por el empleado	---	✓	14-10-2019
Constancia de acreditación bancaria de sueldo	---	✓	20-10-2019
Detalle de personal incluido en AFIP (Mínimo máximo 50%)	---	✓	20-10-2019
Anexo (A) - Declaración de personal afectado al contrato	---	✓	20-10-2019
Certificado de Cobertura de ARI (Inclusión usuarios de no repetición a favor de ADIFSE y Operadora Ferroviaria SE (con C.U.T.) En el mismo debe aparecer el personal afectado a la operación.	---	✓	00-11-2019
Certificado de seguro de vida Obligatorio que incluye la nómina de personal afectado al Proyecto	---	✓	00-11-2019

Finalizando el año 2018 la cantidad de recursos controlados fue de 1417, dentro de los cuales se incluyen a las empresas, las personas, los vehículos y las maquinarias que prestan servicios y desarrollan tareas para ADIFSE.

Al comenzar el año 2019 se incorporó paulatinamente las obras del Belgrano Cargas, lo cual generó un gran impacto en el sistema ya que estos contratos significaron un aumento más que importante en la cantidad de recursos dados de alta en el sistema. Ante esta situación y con un volumen mayor de gente involucrada en este proceso es que se aceleró la etapa de la capacitación de personal propio de ADIF sobre el uso de la plataforma Certronic, posibilitando que se puedan llevar a cabo los controles necesarios en cada una de las obras.

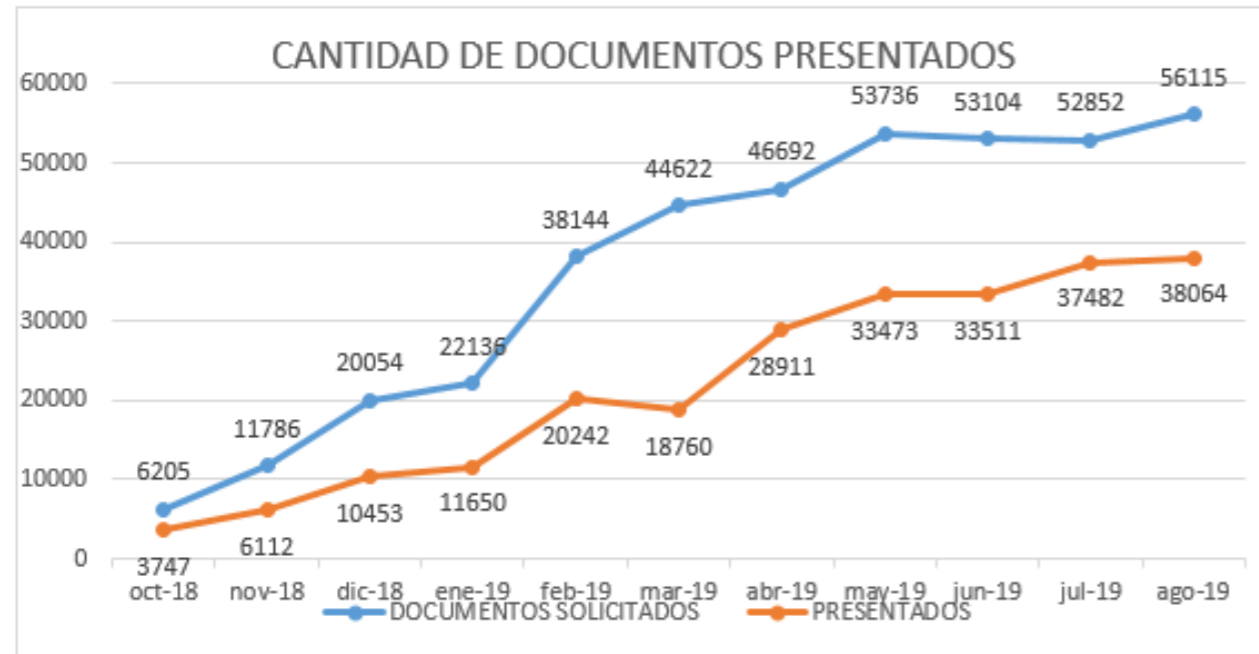
Estas capacitaciones se desarrollaron en su gran mayoría, en el edificio de ADIFSE, inicialmente al área de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, seguido de los Jefes de Obra y PMO de las distintas gerencias involucradas para que puedan tener acceso a la documentación presentada por las contratistas con el fin de llevar un control verídico de los recursos que efectivamente se encontrasen en obra. Estas capacitaciones se traducen en la creación de 182 perfiles/usuarios de la plataforma solamente para el personal interno de ADIFSE, destacándose que 32 de ellos además cuentan con la posibilidad de evaluar documentación específica cómo ser la Póliza Ambiental y el Programa de Higiene y Seguridad. Esto lo decidió así la gerencia responsable, ya que al ser puntos tan específicos y técnicos de la actividad ferroviaria se consideró oportuno que se les dé la posibilidad de ser esta área experta la que determine la aprobación o no de dicha documentación.



Por otra parte, ante la magnitud del avance del área de control de terceros y de la robustez demostrada por el funcionamiento del sistema es que se han hecho capacitaciones a diferentes contratistas en CABA y obras del interior del país las cuales son significativas en cuanto al nivel de obra y volumen de recursos. Además,

se desarrollaron reuniones con las contratistas para poder acelerar la carga en el sistema de la documentación requerida con el único objetivo de brindar un mejor entendimiento del sistema y evacuar las dudas posibles que este nuevo proceso pueda traer aparejado e incentivar su cumplimiento.

**RESUMEN DE DOCUMENTOS CONTROLADOS**



Comenzando el último trimestre del año, el área continua su crecimiento e incorpora un tercer recurso para realizar los controles necesarios que el sistema requiere en cuanto a la documentación a solicitar, dar apoyo y brindar soporte a los usuarios del sistema a fin de incrementar el nivel de cumplimiento de la documentación presentada por los contratistas

y el nivel de recursos declarados en sistema para tener reflejada la realidad de los recursos de las obras y de las empresas que en ella intervienen. Para esto se realiza el seguimiento de las obras, confeccionando informes a los jefes de obra de cada licitación y responsables de servicios indicando el estado de avance y cumplimiento, los cuales se vuelcan en ordenes de servicio informadas en el libro de obra.

Evolución del Nivel de Cumplimiento alcanzado.

	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19
Contratistas	103	197	244	283	285	290	294	283	295	300
Empleados	896	1470	1609	3208	3566	3488	3920	4698	4595	4527
Vehiculos	69	154	186	218	370	436	618	684	810	903
Maquinarias	30	70	95	115	198	250	292	387	404	412



Acorde al avance logrado, en la actualidad se está trabajando junto con el área experta, en la elaboración del proceso Interno de Control de Terceros, el cual permitirá registrar los actores, secuencia de actividades, reglas de negocio, restricciones, entregables y flujos de información involucrados, siendo prácticamente horizontal a la organización, esto permitirá dar formalismo y profundizar los vínculos con el resto de las áreas y gerencias, potenciando la gestión a través de la obtención de métricas aportadas por el sistema GDE.

**Pasos a seguir**

A los efectos de analizar en forma integral, el área de Control de Documentación de Terceros continuará gestionando y controlando mediante una plataforma web todos los documentos que Contratistas, Subcontratistas, Transportistas, Proveedores y/ persona física o Jurídica contratados por ADIFSE que deben presentar desde el inicio de la relación contractual hasta la finalización de la misma, hasta tanto se encuentre elaborado y aprobado por las autoridades de esta Sociedad del Estado el proceso de Control de Terceros en post de mejorar y profundizar los vínculos con el resto de las áreas y gerencias, potenciando la gestión a través de la obtención de métricas aportadas por el sistema GDE, con objeto de dar cumplimiento a las distintas necesidades y características particulares de cada contratación.

# EXPROPIACIONES ACUERDO CON PCIA. DE SANTA FE / RESOLUCIÓN N°897/18 / LEY N°13.776

En fecha 14 de marzo de 2018 ADIF y el GOBIERNO de la PROVINCIA de SANTA FE celebraron un Acta Acuerdo mediante la cual declararon su voluntad de complementar las acciones y políticas en materia de infraestructura ferroviaria, transporte y desarrollo urbano impulsando, entre otros, la modernización de la red ferroviaria de

accesos a los puertos localizados en la Región Metropolitana de Rosario, optimizando aquéllos donde la configuración de la red ha quedado obsoleta o dotando de traza ferroviaria a aquellas localidades que no cuentan con tal modo de transporte y el desarrollo de un plan de expropiaciones que permita el cumplimiento de los objetivos señalados.

Por la mencionada Acta Acuerdo la Provincia de Santa Fe asumió el compromiso de llevar adelante gestiones que permitan obtener la disponibilidad de terrenos y trazas que resulten necesarias para los proyectos ferroviarios que se incluyan en los acuerdos o convenios específicos, en tanto las trazas y terrenos resulten condición esencial para el logro de los objetivos y la concreción de las obras, los que pasarán a formar parte del dominio del ESTADO NACIONAL, previo pago de las indemnizaciones que por derecho correspondan a quienes resulten titulares de los predios expropiados.

Se estableció que ADIF tendría a su cargo los costos derivados de aquellas indemnizaciones que se deriven como resultado de la realización de los procedimientos y/o procesos expropiatorios de conformidad a lo previsto en la normativa vigente.

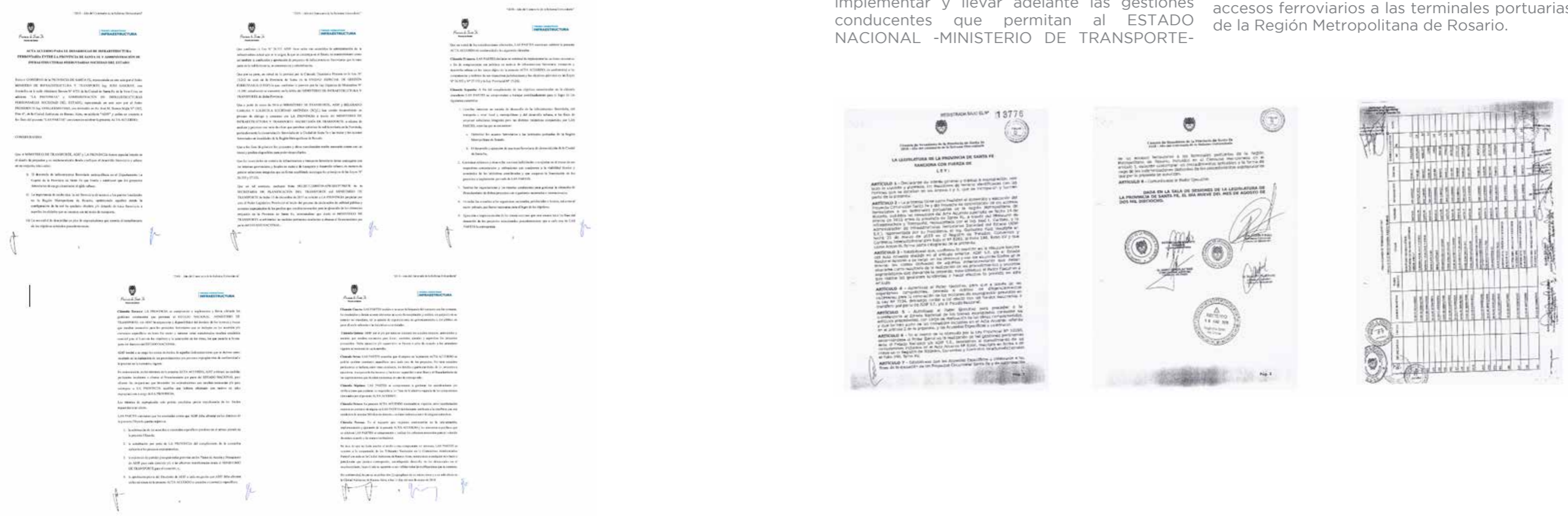
Que, a tal fin, ADIF arbitraría las medidas pertinentes a obtener el financiamiento por parte del ESTADO NACIONAL para afrontar las erogaciones que demanden las expropiaciones que resulten necesarias.

Las partes convinieron que los eventuales costos que ADIF deba afrontar quedarían sujetos a: (i) la celebración de los acuerdos o convenios específicos tendientes a implementar y llevar adelante las gestiones conducentes que permitan al ESTADO NACIONAL -MINISTERIO DE TRANSPORTE-

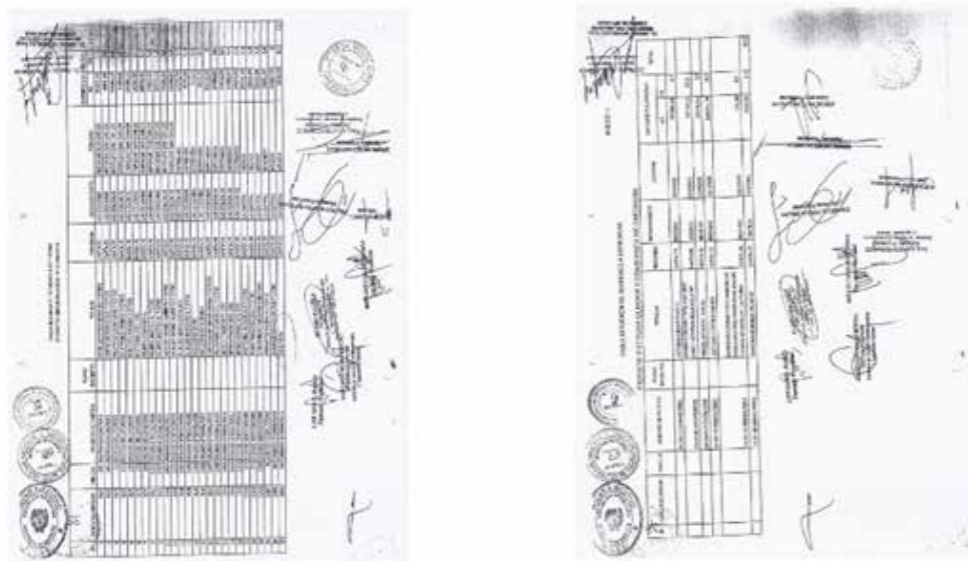
y/o ADIF la adquisición y disponibilidad del dominio de los terrenos y trazas que resulten necesarios para los proyectos ferroviarios; (ii) la acreditación por parte de LA PROVINCIA del cumplimiento de la normativa aplicable a los procesos expropiatorios; (iii) la existencia de partidas presupuestarias previstas en los Planes de Acción y Presupuesto de ADIF para cada ejercicio y/o a las efectivas transferencias desde el MINISTERIO DE TRANSPORTE para el cometido; y, (iv) la aprobación previa del Directorio de ADIF a cada erogación que ADIF deba afrontar en los términos del Acta Acuerdo y acuerdos o convenios específicos.

Por otro lado, las partes acordaron que podrían celebrar convenios específicos para cada uno de los proyectos, incluyéndose en tales acuerdos los detalles y especificaciones de los proyectos a ejecutarse, incorporando los terrenos y las trazas requeridas a esos fines y el financiamiento de las expropiaciones que resulten necesarias, en caso de corresponder.

Mediante la Ley N° 13.776 del Gobierno de la Provincia de Santa Fe dictada el 9 de agosto de 2018, se declaró de interés general y sujeto a expropiación, con todo lo clavado y plantado, las fracciones de terreno allí identificadas a los fines del desarrollo y la ejecución de los Proyectos Circunvalar Santa Fe y de optimización de los accesos ferroviarios a las terminales portuarias de la Región Metropolitana de Rosario.



# PLAYA OLIVEROS - RAMAL ACCESO A PUERTOS TIMBÚES



De acuerdo a lo descrito anteriormente, ADIF crea el área de expropiaciones con la finalidad de cumplir con las acciones necesarias para poder dar inicio a los Proyectos Ferroviarios de ingreso a los puertos del Gran Rosario en la localidad de Timbúes, provincia de Santa Fe, elaborados para permitir cuadruplicar la capacidad de carga del ferrocarril con precios más competitivos en los costos logísticos, generando más oportunidades a los productores regionales:

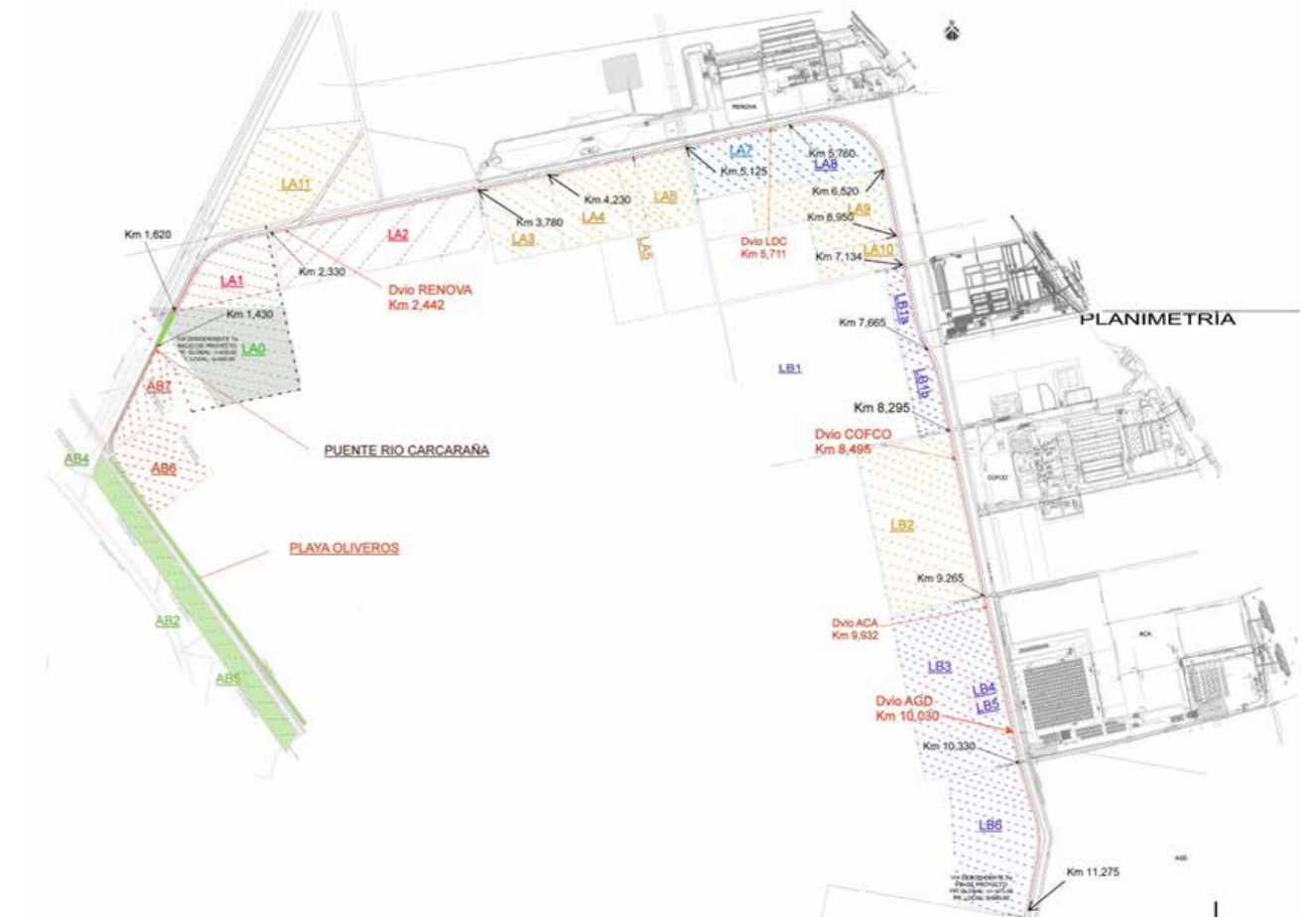
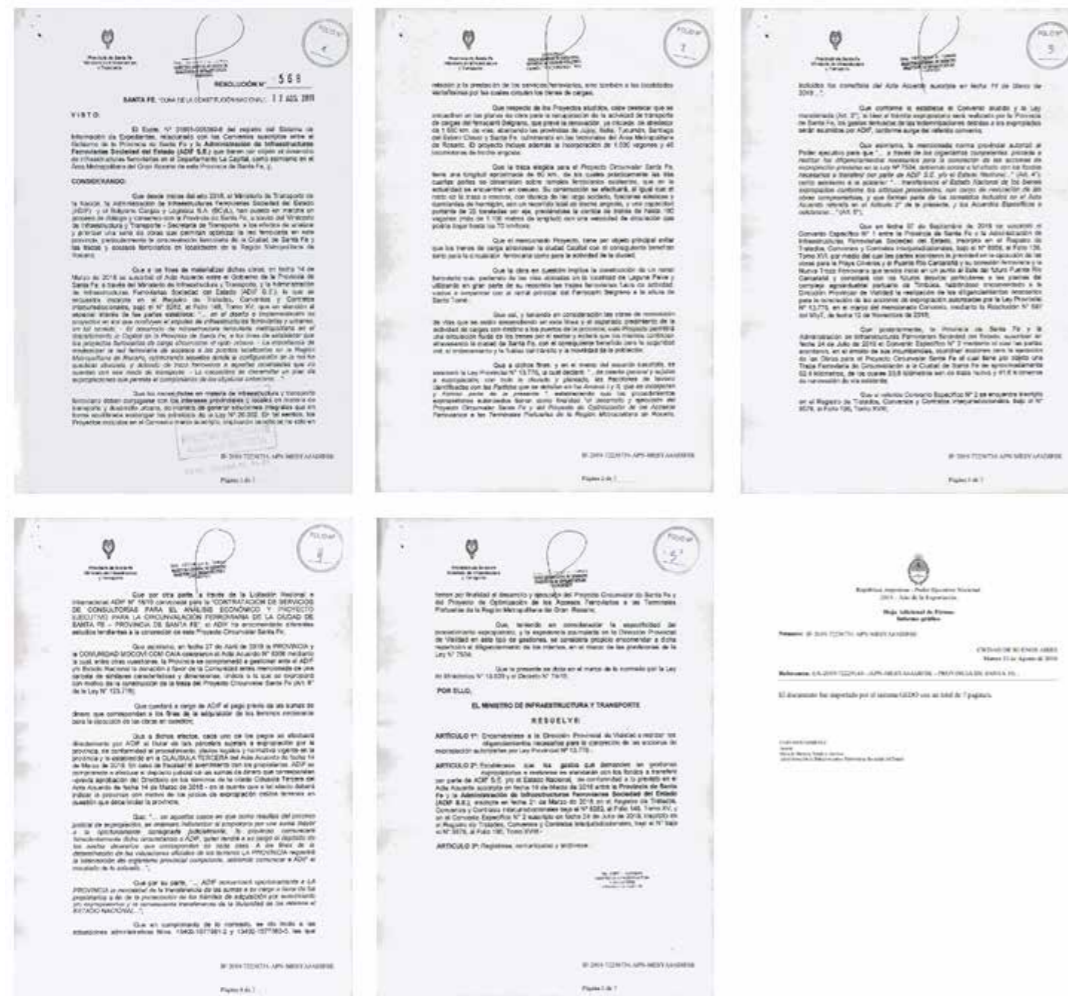
Licitación Pública 15/2018: Nuevo Ramal Oliveros - Timbúes, puente sobre Río Carcarañá - Provincia de Santa Fe.

Dichos proyectos posibilitarán, junto a las obras del Proyecto Ramal Timbúes que comprende la construcción de más de 11 kilómetros de vía, el acceso ferroviario de la Línea Belgrano Cargas con trenes de hasta 100 vagones a las terminales portuarias, lo que permitirá evitar el entramado urbano y cuadruplicar la carga transportada que llega desde el norte del país.

Licitación Pública 22/2018: Construcción de una nueva playa ferroviaria y ramal de conexión a terminales de puertos Timbúes en la localidad de Oliveros- Etapa 1- provincia de Santa Fe

Para poder ejecutar las obras proyectadas se debieron expropiar QUINCE (15) lotes, sumando más de CINCUENTA Y DOS (52) hectáreas.

Por Resolución N° 897/18 del MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE de la PROVINCIA DE SANTA FE la DIRECCIÓN DE VIALIDAD DE LA PROVINCIA DE SANTA FE ha sido encomendada para llevar adelante el diligenciamiento de las acciones de expropiación.



# CIRCUNVALAR SANTA FE

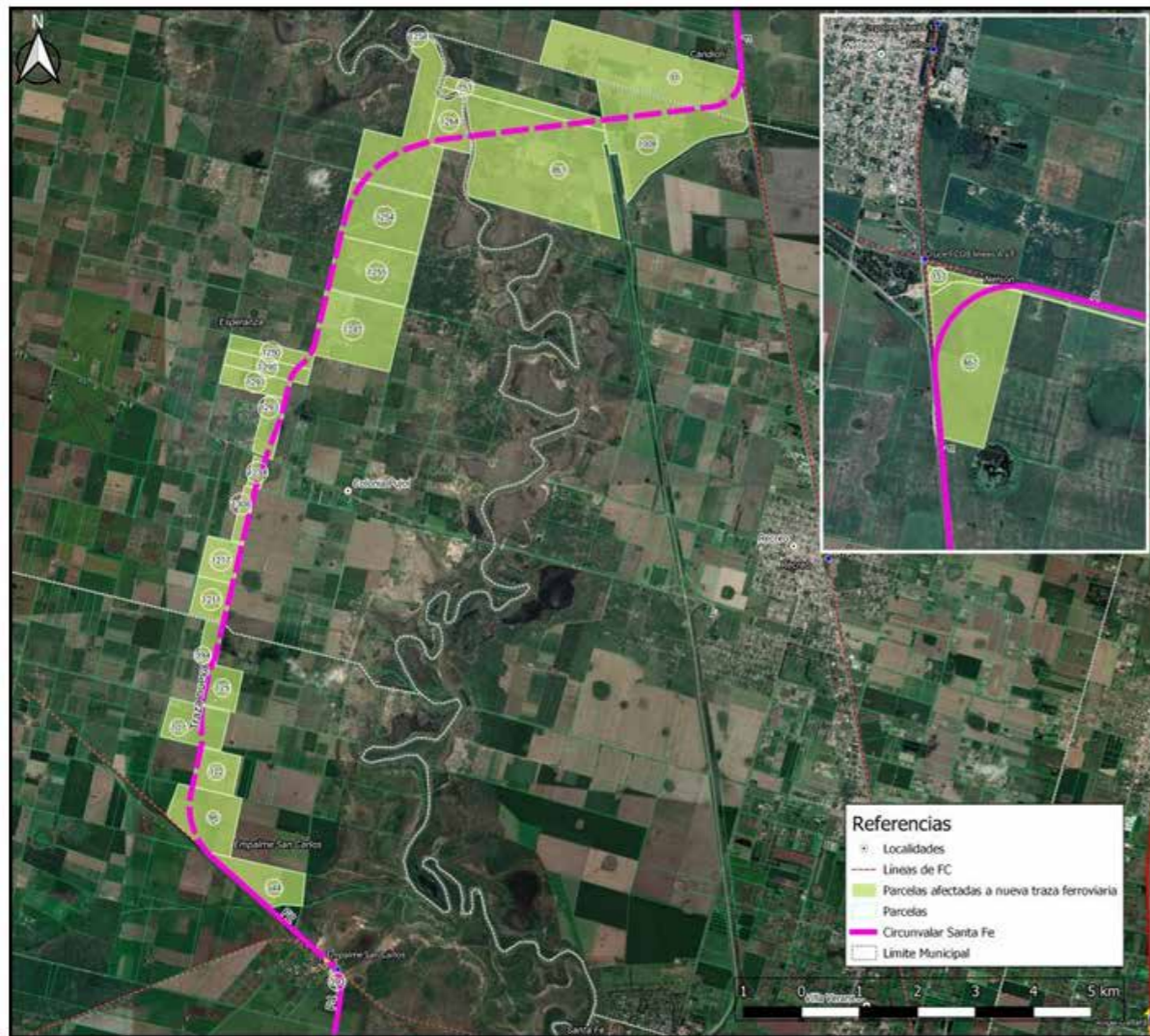
Otro proyecto correspondiente al Plan Belgrano que requiere de la expropiación de lotes es la Licitación Pública 15/2019 - Circunvalación Ferroviaria de la Ciudad de Santa Fe de La Veracruz, Provincia de Santa Fe -Ferrocarril General Manuel Belgrano Cargas (BCyL).

Gracias a esta obra los trenes de carga evitarán ingresar a sectores densamente urbanos del área metropolitana del Gran Santa Fe y podrán circular por el nuevo sector de vías en mejores condiciones de seguridad y velocidad. Además, permitirá generar una mejora sustancial en la circulación vehicular y peatonal del entramado urbano santafesino, ya que se evitarán demoras en el cruce por 62 pasos a nivel existentes.

Actualmente, los trenes de cargas que van y vienen hacia y desde las provincias del norte atraviesan la ciudad de Santa Fe y circulan con una velocidad de itinerario de 20 km/h. El Belgrano Cargas transita con 2 trenes diarios que demoran más de 10 horas en atravesar la ciudad y llegar hasta los puertos de Rosario. La nueva circunvalar permitirá que lo hagan a 60 km/h y posibilitará que transiten entre 8 y 10 trenes diarios, de hasta 100 vagones y en tan solo 2 horas y media.

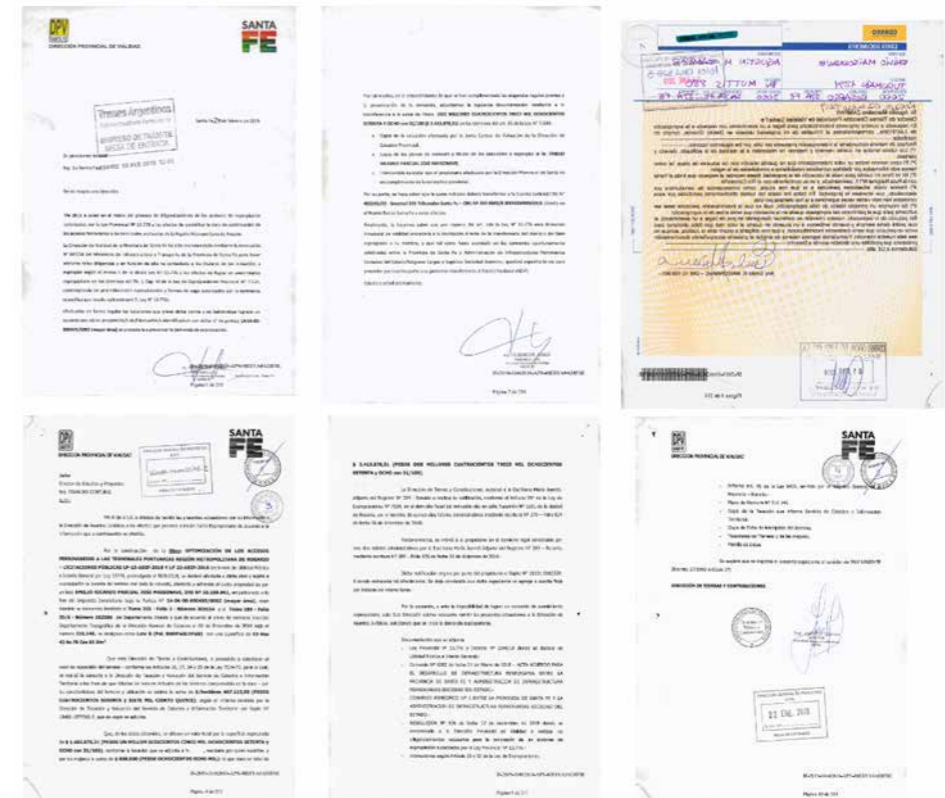
Esta obra potenciará el crecimiento y la actividad productiva, impulsando el desarrollo urbano de las ciudades y el desarrollo económico del país. Para ello se deben expropiar VEINTICINCO (25) lotes, sumando más de OCHENTA (80) hectáreas.

N°	DISTRITO	PARTIDA IMPUESTO INMOBILIARIO	Superficie parcela (ha)	Superficie afectación (ha)	% Superficie	Nombre	Clase	Aplicación	VALOR TASACION F	OBSERVACIONES AFECCION
1	Empalme San Carlos	092700091120001-1	2,8224	0,092204	100% R3A1	Rese	Ganadero con restricciones muy severas	13.736,11	lateral de parcela	
2	Empalme San Carlos	092700091160003-8	54,83	0,053337	100% R3C1a	2w	Agrícola con leves limitaciones	26.050,65	lateral de parcela	
3	Empalme San Carlos	092700091170002-9	72,7701	2,854951	73% R3C1a	7w	Agrícola con leves limitaciones	1.547.827,83	fracción parcela	
4	Empalme San Carlos	092700091170002-9	72,7701	2,854951	21% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	512.136,42	lateral de parcela	
5	Empalme San Carlos	092700091170001-1	54,4856	1,890655	100% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	713.968,07	fracción parcela	
6	Empalme San Carlos	092700091170001-1	29,9922	1,890655	100% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	518.324,28	lateral de parcela	
7	Empalme San Carlos	092700091160003-8	18,7191	2,592979	40% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	940.867,38	lateral de parcela	
8	Empalme San Carlos	092700091160003-8	18,7191	2,592979	40% R3C1	2w	Agrícola con leves limitaciones	804.264,18	lateral de parcela	
9	Laperenza	091600078510000-0	31,6513	1,782405	75% R3C1	2w	Agrícola con leves limitaciones	988.837,03	lateral de parcela	
10	Laperenza	091600078510000-0	31,6513	1,782405	25% C3A2B	6w	Ganadero con restricciones muy severas	1.545.818,13	lateral de parcela	
11	Laperenza	091600078520003-2	14,8934	2,442143	90% R3C1	2w	Agrícola con leves limitaciones	585.577,60	lateral de parcela	
12	Laperenza	091600078520003-2	14,8934	2,442143	10% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	1.857.325,61	lateral de parcela	
13	Laperenza	091600078510000-4	10,0001	3,025143	45% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	321.224,83	fracción parcela	
14	Laperenza	091600078510000-4	10,0001	3,025143	55% C3A2B	7w	Ganadero campo natural	595.877,60	lateral de parcela	
15	Laperenza	091600078500002-7	78,5486	5,778953	40% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	836.485,83	lateral de parcela	
16	Laperenza	091600078500002-7	78,5486	5,778953	40% C3A2B	7w	Ganadero campo natural	521.224,83	fracción parcela	
17	Laperenza	091600078500005-4	38,5486	1,824172	100% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	321.224,83	fracción parcela	
18	Laperenza	091600078500005-4	38,5486	1,824172	100% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	321.224,83	fracción parcela	
19	Laperenza	091600078500007-2	28,5486	0,778953	100% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	1.650.681,63	lateral de parcela	
20	Laperenza	091600078500009-8	95,2075	3,814136	90% C3L3	4w	Ganadero agrícola con limitaciones	1.067.877,67	lateral de parcela	
21	Laperenza	091600078500212-7	95,2075	3,814136	10% R3A1	6w	Ganadero con restricciones muy severas	1.140.378,61	lateral de parcela	
22	Laperenza	091600078500212-7	95,2075	3,814136	100% R3A1	6w	Ganadero con restricciones muy severas	861.011,13	fracción parcela	
23	Laperenza	0916000785000015-6	44,739	2,858515	10% R3A1	6w	Ganadero con restricciones muy severas	238.011,97	fracción parcela	
24	Laperenza	0916000785000015-6	44,739	2,858515	90% L3A3B	6w	Ganadero campo natural, Complejo indiferenciado			
25	Laperenza	0916000785000015-6	44,739	2,858515	10% C3A3B	6w	Ganadero campo natural, Complejo indiferenciado			
26	Belgrano	1010000387960009-9	325,2021	7,326213	7% R3A1	6w	Ganadero con restricciones muy severas	7.301.154,58	fracción parcela	
27	Belgrano	1010000387960009-9	325,2021	7,326213	10% R3A1	6w	Ganadero con restricciones muy severas			
28	Belgrano	1010000387960009-9	325,2021	7,326213	68% R3A1	6w	Ganadero con restricciones severas			
29	Belgrano	1010000387960009-9	325,2021	7,326213	9% R3E1	2w	Agrícola con leves limitaciones			
30	Belgrano	1010000387960002-2	41,4591	1,195951	100% R3C1	2w	Agrícola con leves limitaciones	771.833,50	fracción parcela	
31	Belgrano	1010000387970009-4	172,5177	4,441380	100% R3C1	2w	Agrícola con leves limitaciones	3.648.899,88	fracción parcela	
32	Camblón	1007001284170000-8	700	11,192848	86% R3E1	2w	Agrícola con leves limitaciones	8.100.277,88	lateral de parcela	
33	Camblón	1007001284170000-8	700	11,192848	14% C3A2B	6w	Ganadero con restricciones muy severas			
34	Nelvor	1006001188840007-7	56,3255	2,897258	100% R3C1	2w	Agrícola Ganadero con moderadas limitaciones	1.084.458,18	fracción parcela	
35	Nelvor	1006001188840007-7	56,3255	2,897258	100% R3C1	2w	Agrícola Ganadero con moderadas limitaciones	106.796,25	fracción parcela	
36	Nelvor	1006001188840007-7	56,3255	2,897258	100% R3E1	2w	Agrícola Ganadero con moderadas limitaciones	29.128.145,18	TOTAL	



## CONVENIOS DE AVENIMIENTO EXPROPIATORIO O JUDICIALIZACIONES

### Judicialización







empresas cuando previamente al impacto, conductuales además en representando...  
 La DPA y el DPA, en forma sucesiva, tendrán la finalidad de inspeccionar el desarrollo y gestión...  
**CONCLUSIÓN**  
 El presente informe se basa en un muestreo de 1000 1000 MILLONES DE PASAJEROS...  
**RECOMENDACIONES**  
 La Dirección Provincial de Vialidad deberá presentar transformaciones de la gestión...  
**ANEXO**  
 El objeto de la inspección y transferencia prevista en el artículo 1º de la Ley 17.127...

**DPA**  
**DIRECCION PROVINCIAL DE VIALIDAD**  
**SANTA FE**  
**RECOMENDACIONES**  
 En caso de verificarse el incumplimiento o alguna de las condiciones establecidas en el artículo...  
**CONCLUSIÓN**  
 En el momento del presente informe, la DPA y el DPA, en forma sucesiva, tendrán la finalidad...  
**ANEXO**  
 El objeto de la inspección y transferencia prevista en el artículo 1º de la Ley 17.127...

**RECOMENDACIONES**  
 En caso de verificarse el incumplimiento o alguna de las condiciones establecidas en el artículo...  
**CONCLUSIÓN**  
 En el momento del presente informe, la DPA y el DPA, en forma sucesiva, tendrán la finalidad...  
**ANEXO**  
 El objeto de la inspección y transferencia prevista en el artículo 1º de la Ley 17.127...

**Control y seguimiento de expedientes en GDE de Convenios de Avenimiento con propietarios, hasta su efectivo pago.**

Tarea/Estado	Fecha (dt. local)	Número Expediente	Código Tareta	Descripción del Trámite	Motivo	Urgencia	Acciones
Transacción	2019-10-01 11:21:08	EX-2019-10437299-APN-MEDIAADP/SE	30NESC41F	Presentación de documentación administrativa		ALZABARRIENTOS	Selección
Transacción	2019-09-27 14:01:00	EX-2019-77613367-APN-MEDIAADP/SE	30NESC011	Presentación Oudaleros	DIRECCION PROVINCIAL	L'AMOLA	Selección
Transacción	2019-09-20 15:23:24	EX-2019-64197173-APN-MEDIAADP/SE	30NESC011	Presentación Oudaleros	DPA SANTA FE-SE CI.	ARDOLUOVSKI	Selección
Transacción	2019-09-20 10:51:14	EX-2019-70994216-APN-MEDIAADP/SE	30NESC011	Presentación Oudaleros	DIRECCION PROVINCIAL	L'AMOLA	Selección
Transacción	2019-09-20 10:12:22	EX-2019-42793476-APN-MEDIAADP/SE	30NESC011	Presentación Oudaleros	DPA SANTA FE- A EFE	L'AMOLA	Selección

# CAPACITACIONES CAPACITACIÓN, DESARROLLO DE PERSONAL - SISO

Con las capacitaciones brindadas a los inspectores, jefes de obra, líderes de proyecto y gerentes, estamos dando respuesta a las necesidades de la organización, se busca de manera permanente unificar criterios, estandarizar metodologías, ampliar conocimientos y habilidades.

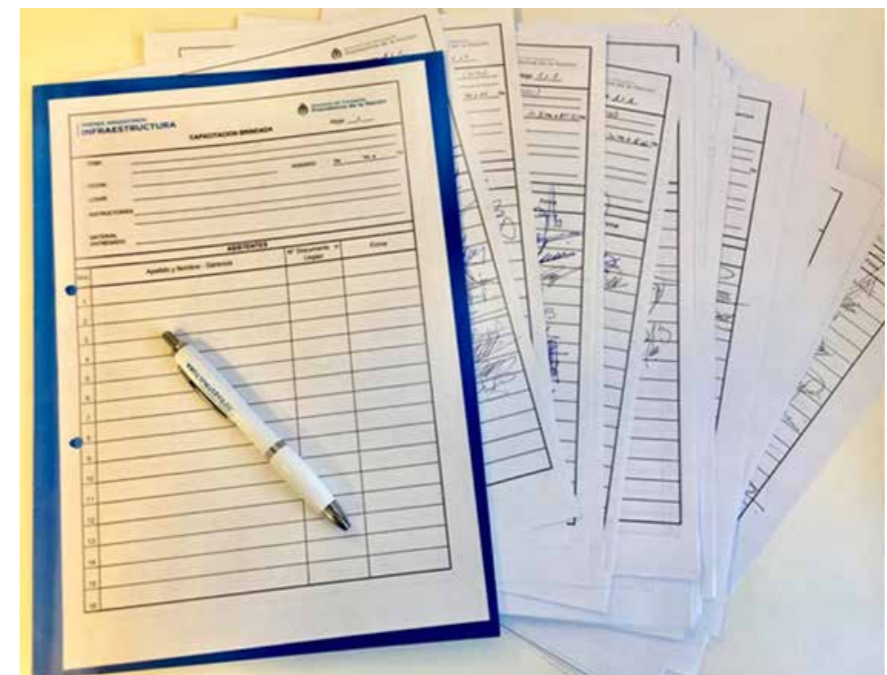
una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente, estas diferencias surgen o son encontradas con la implementación de nuevos sistemas.

En definitiva, el objetivo es estar detrás de la mejora continua, perfeccionando a los colaboradores en cada rol que desempeña, dentro de la organización en función de las necesidades y realidades, manteniendo un proceso estructurado con metas bien definidas.

Para ello, se brindaron más de 700 horas de capacitación al personal encargado del uso de la herramienta y se habilitó un medio de consulta ágil y permanente a través de la casilla de correo mesadeayuda.siso@adifse.com.ar.

Las necesidades de capacitación se detectan cuando hay diferencia entre lo que

Destacamos que tuvimos la oportunidad de exponer la metodología utilizada en la Gerencia frente a representantes de Ministerio de Transporte y Obras Públicas de La República Oriental del Uruguay.



Desde la Gerencia junto a Recursos Humanos realizamos el programa de inducción, donde se informa al recién ingresado acerca de la organización, la actividad principal, cómo se ejecutan y controlan los proyectos

Para esto, se detalla en la presentación la estructura (organigrama), historia, misión, visión, valores, objetivos, y dimensión o tamaño de la organización.

Se brinda toda la información general del plan de inversión que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del recién ingresado, indistintamente al sector de la organización a la que se incorporan, profundizando si es necesario algunos puntos más específicos.

De esta manera, el personal recientemente ingresado tiene una visión global del negocio de la empresa, recibiendo una instrucción clara, en lo posible sencilla, dinámica, completa e inteligente sobre lo que se ejecuta y como.



### PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

#### Nuestras prioridades

**Lineas de pasajeros (AMBA)**  
Mejorar la seguridad y calidad del servicio

**2016 - 2023** USD 14,200 M

- Estaciones
- Obras civiles
- Electrificación
- Vías
- Señalización
- Material rodante

**Lineas de carga**  
Recuperación de la Red Nacional de cargas

**2016 - 2035** USD 15,000 M

- Vías
- Obras de arte y puentes
- Señalización
- Material rodante
- +15 provincias

### PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

#### Transporte multimodal y federal

Km	CAMIÓN	TREN
100	14,50	20,60
300	31,50	26,10
500	42,50	31,50
750	61,50	39,00

### REACTIVACIÓN Y DESARROLLO

#### Canteras: reactivación de industria nacional

2017: 1.400.000 toneladas de piedra balasto

2018: 1.900.000 toneladas de piedra balasto

250 canteras en promedio por día

Más de 20 canteras por provincia

Completado de obras: 1.000 personas

**Consumo de Balasto**

Período: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 Q1, 2019 Estimado

### INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES

#### Vías - Proyecto Belgrano Cargas - CMEC

Id	Etapa	Licitación	Contratista	Inicio Contractual	Fin Contractual	Forecast
1	I	Ex 48/2014	HERSO - FEROMEL	sep-16	nov-18	feb-19
2	I	02/2016	UCSA - ROTTIO	nov-16	dic-18	mar-19
3	I	20/2016	COMSA - ECESA	feb-17	sep-18	mar-19
4	I	Ex 48/2014	BTU	sep-16	oct-18	mar-19
5	I	03/2016	GUERCHET - VIALAGRO	dic-16	nov-18	jun-19
6	I	02/2016	PIETROBONI - MERCOVIAL - CORSAN	oct-16	sep-18	feb-19
7	I	02/2016	PAN EDILE - TESUR	oct-16	mar-19	mar-19
8	II	09/2016	PAN EDILE - TESUR	ago-17	dic-18	mar-19
9	II	08/2016	COVIMER - VHA - VIALOBRA	ago-17	dic-18	jun-19
10	II	02/2016	UCSA - SPAVIAS - COPERSA - TRAMO B	jun-17	may-19	jun-20
11	II	02/2016	UCSA - SPAVIAS - COPERSA - TRAMO A	jun-17	ene-19	jun-20
12	III	26-2017	ZON G - MERCOVIAL - SABAVISA - TRAMO 3	jul-18	nov-19	feb-20
13	III	26-2017	MILCIC - CHEDIAK - TRAMO 5	jul-18	oct-19	jun-20
14	III	36-2018	TRAMO 2 y 4 - En proceso licitatorio	Apertura 18/09/18		

# GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

Memoria de Gestión 2015 - 2019



## GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES MISIÓN

La gerencia se centra en dirigir y administrar las políticas y estrategias de recursos humanos y relaciones laborales en el marco de las directrices fijadas por la Empresa y la coyuntura

nacional, a fin de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos adecuados para un desarrollo óptimo y sostenible de la estrategia global de la organización.

## RESEÑA DE LA GESTIÓN

Al comenzar la gestión, el sector de Recursos Humanos y Relaciones Laborales no tenía la dimensión de gerencia, sino que, por el contrario, era simplemente un área dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas, limitando su accionar a las tareas de administración de personal y liquidación de haberes.

De esta manera no existían dentro de la filosofía del área la idea fuerza de asesoramiento especializado como función de personal y gestión integral de personas.

La gestión 2016 - 2019 dispuso modificar el sistema organizacional anterior, crear la Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales e independizándola de Administración y Finanzas para, fortalecer la relación empleador-empleado y mejorar el relacionamiento con los sindicatos representantes de personal.

El foco de la nueva gestión hacía que la visión simplista del área ya no fuera suficiente, por el contrario, el logro del objetivo propuesto

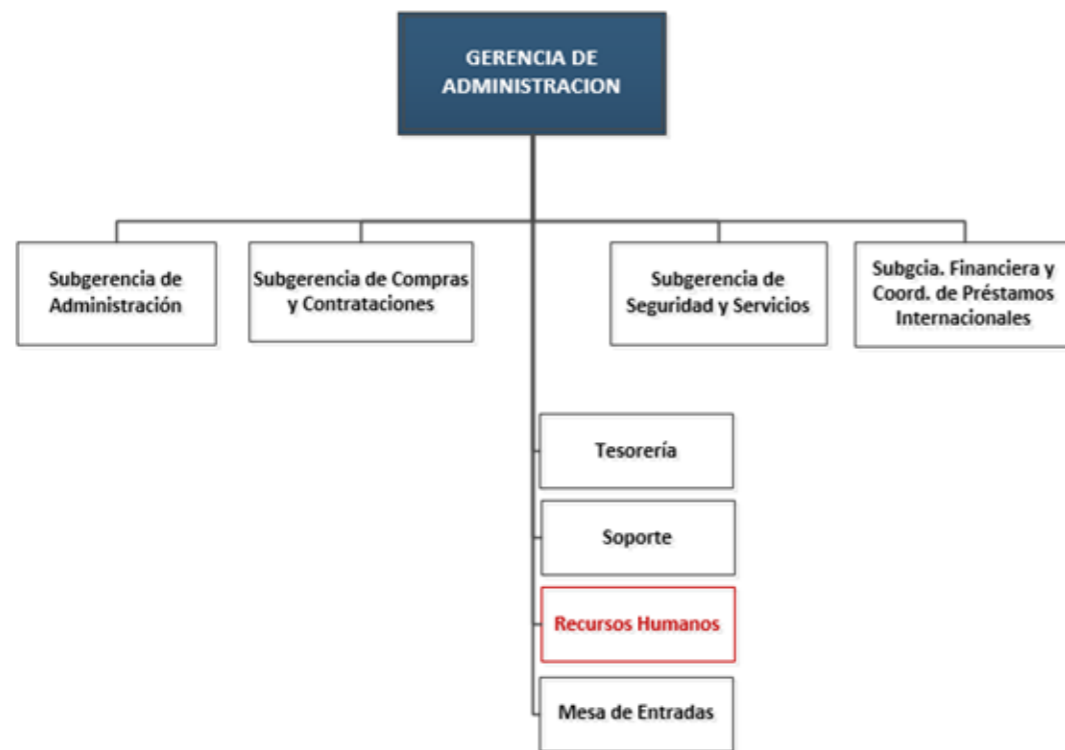
requería profesionalizar la empresa, contar con trabajadores motivados y capacitados, competitividad en materia de compensaciones y lazos bien desarrollados con los representantes de los trabajadores y entidades sindicales.

Al modificarse la estructura, la nueva Gerencia de Recursos Humanos adquirió un rol preponderante dentro de la empresa, siendo su Gerente un reporte directo del Presidente.

La transformación tuvo como punto de partida la necesidad de contar en ADIF con una gerencia que asesore y gestione integralmente los aspectos vinculados a las personas, con foco en agregar valor a las funciones centrales del negocio y dar soporte para el cumplimiento del plan estratégico de la organización. Ello motivó la creación de nuevas áreas relacionadas con la gestión del talento y el diseño y administración de la estructura, y se profesionalizó el área existente de Administración de personal y liquidación de haberes.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

## PASADA



## ACTUAL



## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LIQUIDACIÓN DE HABERES

### MISION

Tiene por objeto dirigir el proceso de administración de personal, liquidación de haberes y gestión de nómina, en consonancia con las disposiciones legales vigentes y tomando en consideración las políticas y directrices establecidas por la compañía.

### FUNCIONES

Las principales funciones del sector se relacionan con velar por el adecuado cumplimiento de la normativa legal laboral vinculada a la gestión de los recursos humanos. En este sentido dentro del área se realizan las siguientes funciones:

- Liquidación de Sueldos de acuerdo con lo dispuesto por la ley 20.744, convenio colectivo de aplicación y acuerdo paritario suscripto por la empresa con la entidad sindical representativa del personal: En este sentido, el área profesionalizó el sistema de liquidación relevando información de las distintas áreas y documentando novedades en hojas de trabajo para poder corroborar fácilmente los motivos que justifican el salario abonado a cada trabajador.
- Pago oportuno de los haberes a la totalidad de los empleados de la compañía.
- Asimismo, el área funciona como soporte del personal asesorando y evacuando

dudas relacionadas con la liquidación de sueldos y consultas varias relacionadas con legajo del trabajador.

- Actualización periódica de los datos de los empleados tanto en los sistemas como en el legajo físico de los empleados: El sector, a partir del año 2016, también es responsable por la carga y actualización del **“Legajo Único Electrónico” (LUE) del Sistema de Gestión Electrónica (GDE) implementado por el Decreto N° 561/2016.**
- Mantenimiento del sistema SIGA: Actualización de los conceptos aplicables a la liquidación de sueldos de acuerdo a los cambios en la legislación vigente, ART, retenciones de ley, aportes patronales etc.
- Coordinación general del proceso de altas, bajas y modificaciones de los empleados, como así también las acciones vinculadas a dichos procesos.

- Seguimiento, control y presentación de las DDJJ presentadas por los funcionarios obligados de esta Empresa a la Oficina Anticorrupción.
- Atención a los requerimientos de Auditoría Interna y Externa. Preparación y compilación de la información requerida por la Auditoría.
- Responsable por la implementación y cumplimiento de las normativas y lineamientos impartidos por los Ministerios de Transporte y Modernización.

## RESEÑA DE LA GESTIÓN

Desde el inicio de la gestión se trabajó en el control y administración del ausentismo, logrando un mejor seguimiento de las ausencias por enfermedad, ART y otras licencias.

En el año 2017 se implementó un nuevo sistema biométrico de acceso y control de ausentismo que permitió lograr un mejor seguimiento y control de la asistencia de los empleados y el acceso a todo el edificio de personal externo.

Con respecto a las licencias, en el año 2017 se automatizó el envío de las mismas a través de la intranet. De esta manera se agilizó la gestión y control de las licencias.

En el año 2017 se implementó un servicio integral de medicina laboral para el personal de ADIF incluyendo los siguientes servicios:

- Médico en planta
- Servicio de Emergencia Médica
- Enfermero tiempo completo y
- Controles médicos de acuerdo a necesidades específicas.

Desde el inicio del año 2016, se han ido efectuando controles más comprensivos vinculados con la realización de horas extras. Mediante el trabajo en conjunto con las distintas gerencias se eliminaron las horas extras improductivas y se lograron implementar medidas de control para reducir el impacto de las horas extras en el costo laboral.

Se encuentra en proceso de elaboración el procedimiento de Horas Extras mediante el cual se va a transparentar y agilizar los trámites y el envío de la información generada para el pago de las mismas.

Para finalizar, es importante destacar el permanente contacto e interacción con las áreas de recursos humanos de las Empresas vinculadas al rubro Ferroviario. Ello posibilita garantizar la homogeneidad en los criterios referidos a la liquidación de haberes.

## GESTIÓN DEL TALENTO RESEÑA DE LA GESTIÓN

El área se creó para llevar adelante los procesos vinculados al reclutamiento y selección del personal, así como a las prácticas asociadas a la capacitación y desarrollo de los colaboradores. Durante el 2019 se definió incorporar entre sus responsabilidades las vinculadas al impulso de acciones de **Diversidad y Género**.

Como primera medida se definieron los ejes estratégicos de gestión; identificando procesos y prácticas claves que definieron la columna

vertebral de cada sub área y sus acciones de mayor impacto.

Dentro del área, se llevó adelante una estrategia basada en la sinergia entre el ingreso de nuevos colaboradores y la formación y especialización de colaboradores históricos, como pilares en la cobertura y adecuación a las posiciones claves alineadas a las necesidades operativas.

A continuación, se detallan las misiones y acciones estratégicas de cada sub área:

## EMPLEOS

Con el foco puesto en el desarrollo de más obras se diagnosticó la necesidad de incorporar perfiles técnicos y profesionales, así como de reorganizar la compañía para poder brindar una respuesta eficiente a los objetivos operativos.

Se implementó un portal de gestión de vacantes que permite publicar las vacantes de la organización y darle visibilidad tanto internamente para los colaboradores de la organización como de manera externa, replicando en portales específicos de empleo y redes profesionales transparentando así la gestión de ingresos y brindando la oportunidad de postulaciones internas y referimiento de perfiles por parte de los colaboradores.

Durante la gestión 2016 - 2019 se diseñaron e implementaron acciones a fin de llevar adelante la estrategia de incorporación de talentos a la organización, alineado con la visión, misión, competencias, y objetivos organizacionales de la compañía.:

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se estableció el proceder para la incorporación de nuevos colaboradores, tomando como pilares la transparencia del proceso y la igualdad de oportunidades.

Una vez que se cuenta con la vacante aprobada, según el planeamiento de estructura, se implementaron los siguientes pasos formales relacionados a:

- Relevamiento del perfil y ajustes al descriptivo de la posición
- Definición de los canales de atracción y reclutamiento en base a las particularidades de la posición
- Realización de entrevistas por competencias y pruebas técnicas
- Realización de evaluaciones preliminares y solicitud de referencias laborales
- Proceso de incorporación.

#### PROGRAMA DE POSTULACIONES INTERNAS Y REFERIDOS

Como herramienta para la priorización del desarrollo de los colaboradores de ADIF, se implementó un programa de postulaciones internas promoviendo la postulación de miembros de la organización.

De mismo modo los colaboradores también pueden referir candidatos que consideran idóneos para las posiciones vacantes o futuras.

En sus orígenes ambos procesos se realizaban vía correo electrónico a casillas específicas para cada fin y luego se mejoró el proceso contando con una base de datos donde el colaborador visualiza la vacante y puede aplicar directamente de manera automatizada o adjuntar el perfil de su referido.

#### PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Con el objetivo de acompañar la integración y el sentido de pertenencia se diseñó un programa de inducción que no solo incluyó a nuevos colaboradores, sino que fue clave en el proceso de re inducción a los colaboradores históricos de la organización.

De esta manera se implementaron jornadas teórico y prácticas brindadas por referentes de las distintas Gerencias y especialistas ferroviarios con el fin de facilitar la integración y relación entre las áreas y capacitar en la

gestión y explotación del modelo ferroviario, la estrategia y foco del negocio.

El programa incluye además una jornada técnica brindada por especialistas de la Asociación Latinoamericana de Ferrocarriles (ALAF) y una visita al Centro Nacional de Capacitación Ferroviaria (CENACAF)

#### ACCIONES DE MARCA EMPLEADORA

Se definió un plan de acción para fortalecer la marca empleadora de ADIF apuntando no solo a posicionar la marca de la organización como proveedora de empleo sino a impulsar el vínculo con organismos e instituciones universitarias para promover el interés en carreras técnicas de cara a los desafíos en el desarrollo de infraestructura ferroviaria.

Dentro de las acciones desarrolladas participamos en:

- Ferias de empleo de Ingeniería
- Participación Congresos
- Vinculación con Universidades mediante charlas técnicas e institucionales a estudiantes
- Ferias de Trabajo organizadas por Universidades Nacionales
- Organización de visitas guiadas a las obras de ADIF con Universidades

#### SEGUIMIENTOS DE INGRESOS:

A fin de poder monitorear y acompañar a los colaboradores en su adaptación a nuestros equipos se ha implementado instancias de seguimiento para poder detectar de manera temprana posibles brechas entre expectativas y desempeño. Esta acción se lleva adelante durante los primeros 3 meses de realizado el ingreso y permite contar con información tanto del colaborador como de su superior y actuar de forma ágil y oportuna sobre los resultados obtenidos.

#### ENTREVISTA DE EGRESO:

Se implementó la instancia de entrevista de egreso con colaboradores que decidan renunciar a la organización, con el objetivo de contar con información relevante sobre los

motivos primarios y secundarios que influyeron en el proceso de toma de decisión.

Los resultados obtenidos son analizados y se acciona sobre ellos como información de mejora continua.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El desarrollo profesional de los colaboradores es uno de los pilares estratégicos de la Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, por lo que a lo largo del ciclo se consolidó la gestión a través del diseño e implementación de diferentes acciones, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño y la mejora continua en a fin de acompañar a la organización con capital humano calificado para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Se desarrollaron e implementaron las siguientes acciones

#### MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

A través de un trabajo de reflexión en conjunto entre las primeras líneas y mandos conductivos de la organización se diseñaron y materializaron las definiciones de visión, misión y los valores organizacionales. La Misión, Visión y Valores fueron comunicados en distintas oportunidades con el objetivo de sentar las bases de la cultura organizacional deseada.

#### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Fueron diseñadas alineadas a la Misión, Visión y Valores de la organización, así como al plan estratégico de negocios y desafíos a mediano y largo plazo.

De esta manera se diseñó un esquema de nueve competencias que traducen en términos concretos los comportamientos requeridos para el éxito de la organización.

Las competencias están divididas en dos grupos: Las competencias de Gestión, o del HACER y las competencias Claves, o del SER que promueven el ADN de la organización.

#### GESTIÓN POR OBJETIVOS

Se estableció una metodología de trabajo basada en la definición de los Objetivos organizacionales y sus respectivos caminos críticos, los que fueron plasmados en un Plan Estratégico a largo plazo alineado a los desafíos del sector ferroviario y propios de la organización. Recientemente se ha implementado una herramienta de gestión de objetivos con alcance gerencial y mandos conductivos.

A través de esta herramienta se propicia una definición y comunicación de objetivos alineando los Estratégicos con los operativos, de manera de darle seguimiento oportuno al avance de los mismos y viabilizar las alertas y tomas de decisiones de manera eficiente.

#### GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Se definió el modelo de Gestión de Desempeño para la organización que consta de un proceso de fijación de objetivos, revisión y evaluación tanto del avance de los objetivos como del nivel de desarrollo de cada competencia organizacional propiciando instancias de devolución (feedback) y apalancando el desarrollo de los colaboradores.

Al tratarse de la primera vez que se gestiona el desempeño en la organización, se definió un alcance inicial de primera línea y mandos conductivos de la organización y en función de la madurez en la práctica se irán incorporando más niveles de la organización.

#### PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Por primera vez la organización en su conjunto fue atravesada por un plan integral mediante el cual se impulsaron actividades de sensibilización y formación alineadas a las competencias organizacionales y a aspectos críticos a trabajar en los distintos niveles de la organización propiciando un mejor clima laboral mediante la integración y lenguaje en común.

El plan de capacitación y desarrollo estuvo integrado por los siguientes ejes estratégicos:

- Programa de Desarrollo Directivo: Con el propósito de consolidar el equipo directivo y de fortalecer la gestión exitosa de oportunidades y desafíos de la organización.
- Programa de Desarrollo de Líderes: contempla las acciones de formación y desarrollo dirigidos a los mandos conductivos de la organización, con foco en el desarrollo de las competencias de gestión que su rol y los desafíos de la organización requieren de los líderes.
- Programa de Competencias Organizacionales: contemplando las actividades de formación y sensibilización en las competencias organizacionales, generando espacios de integración y desarrollo de las habilidades requeridas para crecimiento profesional.
- Programa de Formación en mejores prácticas de Gestión de proyectos: destinado a la línea gerencial y de liderazgo de obras, con el objetivo de revisar los procesos propios del ciclo de vida de un proyecto, así como la adopción de mejores prácticas globales de la gestión de integral de proyectos.
- Programa de Líderes Operativos: destinado a los líderes operativos de nuestras obras, incluyendo herramientas de gestión como instrumento de desarrollo y profesionalización en su rol.
- Programa de Inspección de Obra: destinado a niveles de supervisión de obras con el objetivo de adquirir conocimiento técnico relativos a la supervisión de tareas de terceros en obras.
- Capacitaciones Técnicas y de Gestión: El Plan de capacitación es nutrido adicionalmente por otras actividades de formación vinculadas a habilidades específicas de gestión requeridas, así como a temáticas técnicas de gran valor en términos de calidad, seguridad, planificación, ingeniería y gestión de las obras.
- Becas de formación profesional: con el objetivo de complementar la formación profesional de nuestros recursos claves implementamos acciones de desarrollo específicas de formación ferroviarias:
  - Posgrado Ferroviario: Contamos con un programa de becas para cursar el posgrado de Ingeniería Ferroviaria en la Universidad de Buenos Aires. El mismo está orientado a colaboradores de las áreas técnicas que tienen destacado desempeño y potencial y que ocupan posiciones en la organización desafiantes en términos de liderazgo técnico de nuestros proyectos. Estas becas a su vez permiten que la Universidad pueda darle continuidad a una de las actividades académicas de mayor prestigio en la formación ferroviaria.

- Programa Co-Creación de Conocimientos: mediante un proceso de postulación interna, JICA (Japan International Cooperation Agency) otorgó a ADIF una beca para participar de la capacitación en "Urban Railways Management". Mediante esta acción se alienta a la formación de recursos humanos claves para el fortalecimiento de la institución a la que pertenecen, para que contribuyan en la obtención de resultados que impacten positivamente en la búsqueda de soluciones a los problemas de sus respectivos países.

Adicionalmente a las acciones que forman plan mencionado se destacan a continuación iniciativas de impacto en términos de formación e intercambio con otros organismos del rubro:

- Seminario Técnico Ferroviario: Con la colaboración de ADIF España y con el objetivo de intercambiar conocimientos y experiencias sobre las últimas tendencias ferroviarias, realizamos con éxito el primer Seminario Técnico Ferroviario. Esta acción contribuyó enormemente al desarrollo y expansión de las relaciones en el ámbito del transporte ferroviario y en particular en la construcción de infraestructura ferroviaria en Argentina.

## CLIMA INTERNO

En ADIF, partimos de la premisa que un buen clima de trabajo influye en la satisfacción del personal y ello de manera directa incide no sólo con la forma de relacionarse sino además, y más importante, con el desempeño de los colaboradores.

Con el objetivo de propiciar un buen clima laboral se llevaron adelante distintas acciones:

- Espacios de intercambio: se desarrollaron acciones vinculadas a conocer y relevar las opiniones y percepciones de los colaboradores en temas principalmente vinculados al clima, liderazgo y oportunidades de mejora de la organización con el objetivo de detectar situaciones emergentes y ejes prioritarios a trabajar en conjunto en la organización. También se desarrollaron entrevistas individuales con gerentes de área para complementar la visión de una manera transversal.
- Acciones de Reconocimiento: se implementaron instancias de reconocimiento a los colaboradores de la organización. Estas acciones tienden a generar encuentros internos de

celebración por los logros alcanzados, el esfuerzo, profesionalismo, así como por el compromiso y dedicación.

- Desayunos de integración: se implementaron desayunos de los que participa el presidente de la organización y colaboradores de todas las gerencias y niveles, a fin de instalar espacios de escucha, reconocimiento y sentido de pertenencia.
- Celebración de cumpleaños: con el objeto de fortalecer la interacción entre los colaboradores de las distintas áreas y generar espacios de distensión y comunicación se implementaron encuentros mensuales con los colaboradores que cumplen años en el mes.
- Visitas a Obra: implementamos un programa de visitas de nuestros colaboradores a las obras de ADIF propiciando la visión y comprensión de la importancia de nuestras obras en la sociedad, así como el fortalecimiento de la integración entre las áreas desde el entendimiento del impacto de cada rol en el resultado final.



## DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Con el objetivo de promover una cultura organizacional inclusiva, con valores basados en el trato justo y equitativo se delinearon acciones orientadas a sensibilizar en temáticas de diversidad y género, las cuales continuarán durante los próximos años.

Acciones desarrolladas:

- **Comité de Diversidad:** se estableció un Comité de Diversidad como parte del Código de Buen Gobierno, con el objetivo de impulsar la diversidad en todas sus formas como pilar en la cultura de la organización. Como próximos pasos el Comité aprobará una política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades y velará por el cumplimiento de sus principios.
- **Vínculo con el INAM:** En el marco de la celebración del convenio de

colaboración firmado entre el Instituto Nacional de las Mujeres y el Ministerio de Transporte de la Nación se estableció una red de vínculos de formación y acompañamiento en las acciones que ADIF defina promover relacionadas a las temáticas de Género y derechos de las mujeres. Próximamente ADIF adherirá al convenio de referencia y trabajará sobre políticas y protocolos sobre la temática.

- **Acciones de sensibilización:** durante 2018 y 2019 se realizaron instancias de sensibilización y reflexión, en temáticas de igualdad de género, diversidad, perspectiva y violencia de género. Las mismas fueron facilitadas por referentes reconocidos de las temáticas y miembros de la Secretaría de Asistencia técnica del INAM, creando espacios de intercambio de opiniones y de aprendizaje conjunto.

## RELACIONES LABORALES MISIÓN

El área de relaciones laborales de la compañía tiene como objetivo liderar el proceso de relacionamiento con los diferentes interlocutores (empleados, delegados de personal y representantes sindicales) con el objetivo de minimizar contingencias derivadas de reclamos individuales o colectivos que pudieren afectar el normal funcionamiento de la compañía.

Adicionalmente y de manera mediata, se busca asegurar el cumplimiento apropiado de las leyes laborales, convenios colectivos de trabajo, acuerdos con Sindicatos y entidades grupales y privadas, en el marco de los procesos de la compañía, contribuyendo a mantener un buen clima laboral, para el desarrollo de las actividades.

## FUNCIONES

En líneas generales las funciones específicas del área se pueden resumir de la siguiente manera:

- Relevamiento de necesidades de las distintas gerencias operativas a fin de poder armar una agenda de trabajo que permita resolver las necesidades del cliente interno.
- Profundización del relacionamiento con delegados de personal, comisiones internas y representantes sindicales.
- Desarrollo de la política de sanciones disciplinarias.
- Trabajo conjunto con el sector de legales para agilizar la contestación de intimaciones legales laborales.

## RESEÑA DE LA GESTIÓN

Durante el periodo 2016 - 2019, no sólo se realizaron acciones de normalización de nómina, sino que además, a través de la gestión del área fue posible lograr diversos objetivos de la compañía sin mayores consecuencias de oposición sindical.

Dentro de los principales logros obtenidos durante el periodo podemos destacar:

- Reestructuración de la compañía y desvinculaciones del personal: al comenzar la gestión, el primer objetivo que se fijó desde recursos humanos fue

el de normalizar la situación del personal. En este sentido se pudo constatar una sobrepoblación de personal y, en muchos casos una idoneidad no adecuada para la función. El acompañamiento de relaciones laborales durante el periodo de reestructuración, y el trabajo conjunto y el diálogo constante con los sindicatos de afiliación, posibilitó que se lograra el objetivo propuesto sin mayores consecuencias.

- Gestión de jubilaciones del personal: Vinculado con el punto anterior, al comenzar la gestión, se pudo constatar la existencia de personal muy longevo que no había sido nunca intimado a jubilarse y que aún continuaba dentro de la nómina de la compañía. La implementación del proceso de gestión de jubilaciones del personal y el dialogo con los representantes gremiales, permitió normalizar la nómina en ese sentido sin consecuencias por el retiro del personal.
- Venta participación ADIF en empresa Vossloh: la intermediación del sector de relaciones laborales posibilitó que se transfiera la totalidad del personal de ADIF, afectado al consorcio ADIFSE – Vossloh sin oposición de las partes intervinientes ni de la representación sindical.
- Transferencia de empleados a AABE: Como consecuencia del traspaso de la administración de los inmuebles a la Administradora de Bienes del Estado, luego de 1 año de negociaciones y gestionando el traspaso con los sindicatos Unión Ferroviaria (UF) y la Asociación del Personal de Dirección de los Ferrocarriles Argentinos (APDFA) se logró efectivizar la transferencia de 31 empleados de ADIF al ente estatal.
- Reuniones e intercambio con la Unidad de Relaciones Laborales (URL) del Ministerio de Transporte: el trabajo y definición conjunto desarrollado en el marco de las reuniones realizadas en la URL permitió generar sinergia y lograr la unidad de acción para mantener un frente unido de las distintas entidades ferroviarias de cara a los reclamos sindicales.
- Negociaciones paritarias: al igual que en el caso anterior, la definición de la estrategia paritaria de manera conjunta posibilitó definir una pauta salarial equitativa para todo el personal ferroviario, lo que se tradujo en el cese de reclamos vinculados con inequidades entre el personal de las 3 empresas dependientes de Ferrocarriles Argentinos Sociedad del Estado.
- Reuniones con representantes sindicales: en líneas generales, el dialogo constante con los representantes del sindicato y la respuesta de la empresa a los planteos formulados, permitió generar una relación de confianza que se traduce en una mayor predisposición y ductilidad de la entidad gremial a tratar y resolver los planteos formulados.
- Impugnación de cantidad de delegados: al haberse constatado que la Unión Ferroviaria había presentado una lista con 12 candidatos a delegados (6 titulares y 6 suplentes), desde el sector de relaciones laborales se los intimó a que adecuen la lista a lo previsto en el Art. 45 de la ley 23.551. UF Adecuó la lista consignando 4 delegados titulares y 2 suplentes. Es una medida sin precedentes en la industria.

## COMPENSACIONES, BENEFICIOS Y ORGANIZACIÓN MISION

Diseñar la estructura organizacional de la compañía que permita de manera ágil responder a las necesidades de la organización.

Desarrollar alternativas e implementar todas las acciones relacionadas a compensaciones

y beneficios a fin de garantizar la equidad interna y competitividad externa, además de elaborar indicadores de gestión, presupuesto y planeamiento con el objeto de proveer información valiosa y necesaria para la toma de decisiones de la gerencia.

## FUNCIONES

Desde el inicio se trabajó en un relevamiento organizacional total, realizando un mapeo integral y verificando las funciones de todos los colaboradores con el objeto de construir y consolidar el diseño organizacional de la compañía junto a los responsables máximos de cada gerencia, de modo de definir con claridad las distintas áreas y responsabilidades propias de cada puesto. Estos procesos se vieron reflejados en la publicación de todos los organigramas en la Intranet de la compañía y en la definición e implementación de las descripciones de puestos. En este sentido, el área también es responsable de impulsar y generar las comunicaciones corporativas tendientes a informar a todos los colaboradores las novedades organizacionales de impacto en la compañía.

Por otra parte, dentro de sus funciones se encuentra:

- Descripción y evaluación de todos los puestos de trabajo de la organización.
- El desarrollo y evaluación de propuestas salariales para distintas finalidades como la definición del salario de ingreso para nuevos colaboradores
- Definición de incrementos con motivo de promociones, asunción de mayores responsabilidades u otros motivos, etc.: a fin de lograr el objetivo, se realiza una evaluación integral de cada caso incluyendo distintos factores como la equidad interna, la valuación de la posición correspondiente en encuestas de mercado, el perfil del colaborador, etc.
- Elaboración y valorización del impacto económico de distintos escenarios de aumento paritario en el costo laboral de la compañía, a fin de poder contar

con información imprescindible para la negociación con los sindicatos ferroviarios.

- Dentro de su ámbito el área también es responsable por la elaboración del presupuesto de remuneraciones de ADIF con el objeto de proporcionar a la Gerencia de Administración y Finanzas la información requerida para consolidar el presupuesto total de la compañía. Para cumplir esta finalidad se evalúan todas las variables que tienen incidencia en el costo laboral, siendo las principales la evolución de la dotación y los incrementos salariales evaluados en función de la inflación estimada.
- Administración del presupuesto de gastos corrientes de la Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
- Producción de informes con indicadores de gestión de RRHH: ausentismo, dotación, horas extras, rotación, información demográfica de nuestros colaboradores, indicadores de empleos y capacitación, etc. para facilitar a la gerencia y otras áreas internas o externas información sustancial para monitorear la evolución de los mismos y poder tomar decisiones en consecuencia.
- Administración y planificación de dotación, analizando los nuevos requerimientos de personal de las

distintas gerencias a fin de verificar la consistencia de los mismos y garantizando que no se registren desvíos respecto a la dotación planificada para el período en curso.

Respecto a competitividad externa, el área gestiona la participación de ADIF en encuestas de remuneraciones y beneficios a fin de contar con información precisa que contribuya a dimensionar la competitividad de nuestras compensaciones en relación al mercado y estar permanentemente informados sobre las tendencias y prácticas en materia de recursos humanos (políticas, medidas, etc.).

En materia de beneficios, se realiza una búsqueda permanente de acciones que permitan mejorar el clima, consolidar la marca empleadora, atraer a los candidatos con acciones propias de las nuevas "Generaciones".

En ese sentido, se implementaron algunas acciones en el marco de las posibilidades de la compañía, tales como:

- Descuentos gastronómicos en locales de Retiro,
- Obsequios por nacimiento de hijos de empleados,
- Medicina prepaga para posiciones ejecutivas,
- Programa de beneficios con descuentos exclusivos en diversos rubros (gastronomía, entretenimiento, indumentaria, etc.).



# GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Memoria de Gestión 2015 - 2019

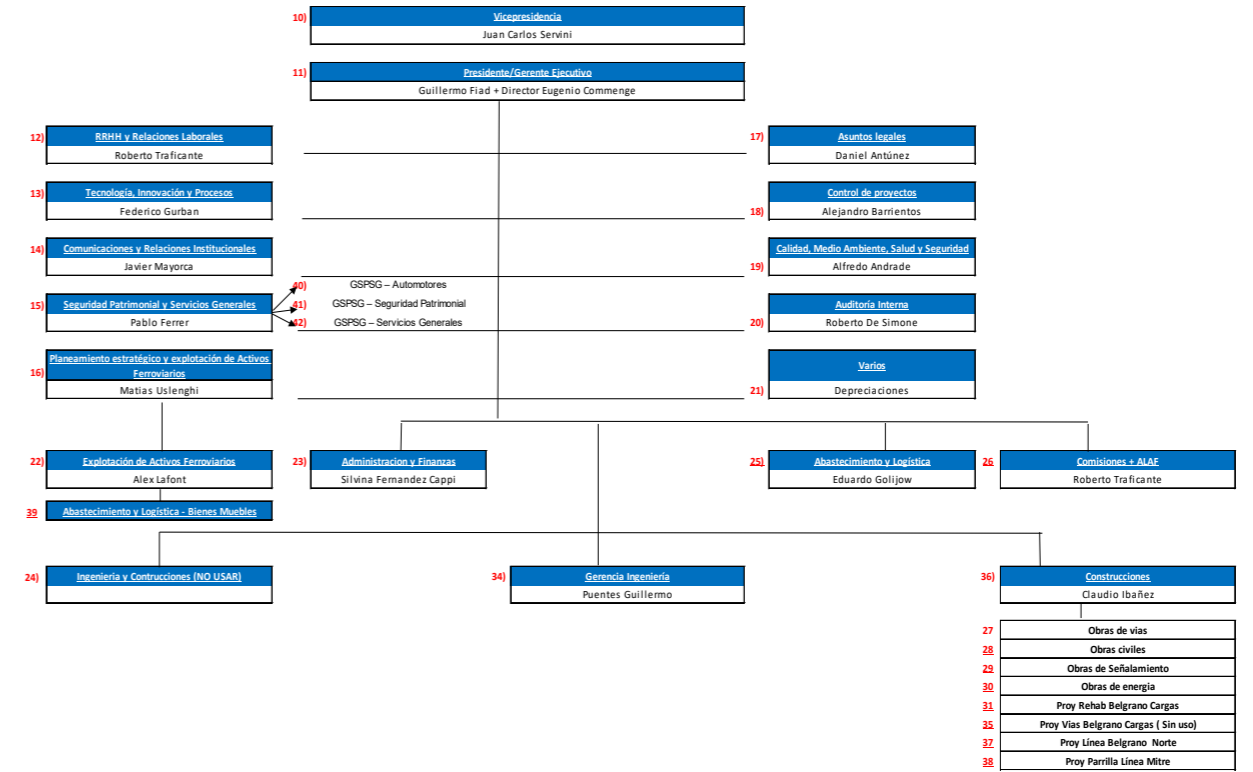
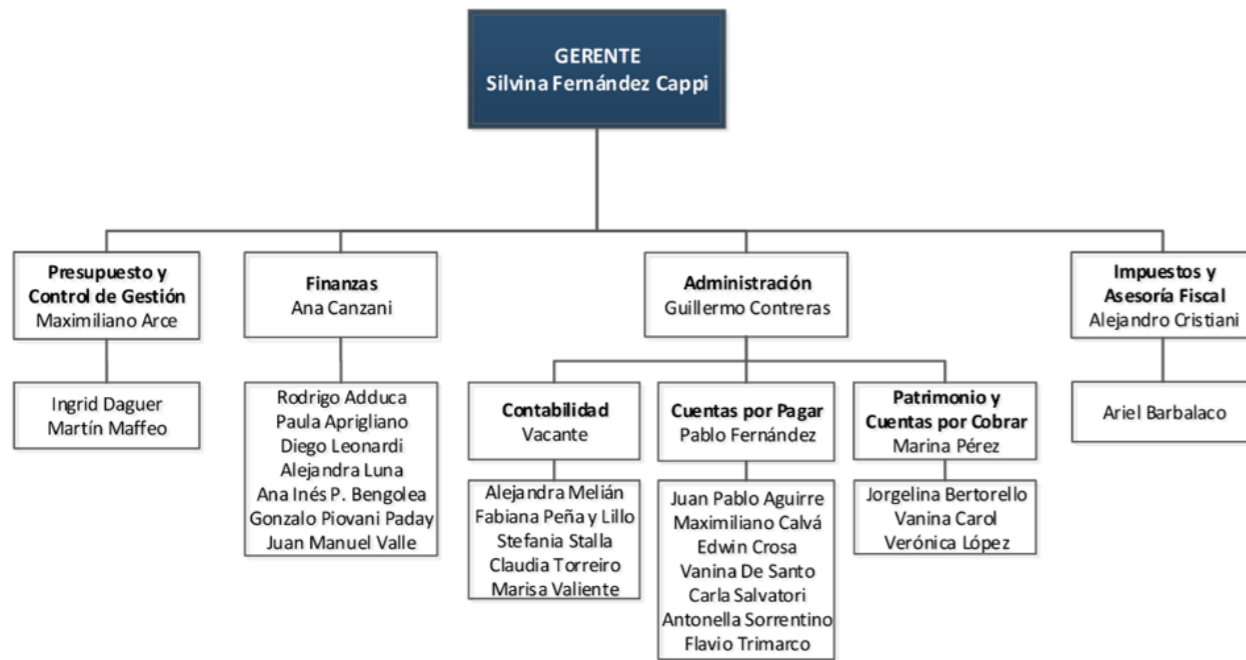
## MISIÓN, VISIÓN Y ORGANIZACIÓN

La **Gerencia de Administración y Finanzas**, tiene como función velar por el cumplimiento de la estrategia financiera y económica, estableciendo políticas de contabilidad, finanzas, impuestos, control interno y reporte, a fin de garantizar, con los medios proporcionados por el estado, que la Sociedad cuente con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, según normativas vigentes, en conformidad con estándares de control interno y en el marco de las directrices fijadas por Trenes Argentinos Infraestructura.

La Gerencia gestiona los fondos disponibles para la ejecución del Plan de Inversiones y gastos corrientes de la organización, realiza todas las tareas necesarias para la emisión de la Memoria y Balance General de ADIFSE, cumpliendo con los estándares preacordados con las auditorías respectivas, realiza además las gestiones para la administración del inventario no ferroviario de bienes muebles y cuenta con un departamento de impuestos para hacer frente a los temas y estrategias requeridas en dicha área.

A los efectos de controlar y gestionar cada una de sus responsabilidades la Gerencia cuenta con una estructura basada en 4 pilares básicos:

- **Administración:** conformada por las áreas de Contabilidad, Cuentas a pagar, Patrimonio y Cuentas por cobrar. Sus funciones son el control de las facturas recibidas de proveedores, así como la facturación y gestión de cobros. Tiene bajo su órbita el desarrollo del inventario de bienes muebles no ferroviarios y la gestión de los seguros necesarios para la organización, exceptuando los del personal propio. Realiza además las acciones necesarias para los cierres mensuales contables y la emisión del Balance General.
- **Finanzas:** Arbitra los medios necesarios para cumplir con el presupuesto financiero en función de los ingresos recibidos de los distintos organismos y de los ingresos propios. Realiza los pagos con fondos del Tesoro y los relacionados con el financiamiento CAF, teniendo una relación directa con el Ministerio de Transporte en cuanto a su control. Gestiona parte de la documentación requirente y los pagos del financiamiento CMEC. Tiene a su cargo la emisión y el control de las tarjetas emitidas para viáticos, combustible y Corporativas, así como el Fondo Fijo y las Cajas Chicas de la organización, la custodia de las pólizas de caución y garantías bancarias emitidas a favor de ADIFSE. Emite reportes de flujo de caja mensuales, trimestrales y anuales al MT.
- **Impuestos:** Elabora la estrategia impositiva de la Cía. realizando las acciones necesarias para cumplir con las normativas vigentes y confeccionando planes de acción para bajar el impacto de saldos a favor impositivos.
- **Presupuesto y Control de Gestión:** Gestiona y controla los procesos relacionados con el presupuesto asignado de Capital, el cual es confeccionado por la gerencia de Planeamiento Estratégico, además de gestar, con la información brindada por las distintas gerencias, el presupuesto de Gastos Corrientes. Estando dentro de sus funciones la emisión final del Presupuesto y la gestión de aprobaciones necesarias en los organismos respectivos. Elabora y emite el informe de gestión con periodicidad mensual para la toma de decisiones.



La Gerencia, desde el inicio de su gestión, tomó como principio clave el control de todos los procesos relacionados con las erogaciones

realizadas por ADIFSE, así como la mejor utilización de sus recursos en post de lograr la eficiencia necesaria para su correcta operatoria.

Se implementó un cronograma de cierre mensual de forma tal de comprometer a las diferentes gerencias en el aporte de información económica financiera, enviando, desde Presupuesto y control de gestión, la

información preliminar que figura en el sistema a los distintos gerentes, a los efectos de reclasificar errores de imputación, que pudieran informar y solicitando provisiones de gastos devengados. Cada Gerencia tiene conocimiento de sus gastos de forma detallada.

## PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTION

El sector fue creado en noviembre 2016, actualmente hay un responsable reportando directamente a la Gerencia y 1,5 recurso asignando al departamento.

El área tiene la responsabilidad de generar el presupuesto corriente y consolidarlo con el de capital de acuerdo con los lineamientos de la contabilidad pública, controlar la ejecución presupuestaria por fuente de financiamiento (Tesoro Nacional / Otras Fuentes), reportar mensualmente los resultados e inversiones al Ministerio de Transporte, afectar presupuesto, proyectar fin de ejercicio presupuestario de resultados e inversiones.

En esta gestión se regularizó la situación del presupuesto de la Sociedad, convalidando los presupuestos no aprobados y en los sucesivos años el presupuesto se aprobó en tiempo y forma.

Desde 2017 se desarrolló una contabilidad de imputación por gerencia en gasto corrientes (Centro de Costo) y por licitación en gastos de capital, logrando tener reportes pormenorizados.

Se logró establecer un presupuesto de gastos corrientes por gerencia, determinado por conceptos de gastos.

Lunes		Martes		Agosto/Septiembre		Jueves		Viernes	
30		1		2		3		4	
RRHH Patrimonio y Ctas. Por Cobrar Finanzas Contabilidad - MCEC		Finanzas Contabilidad - AM Contabilidad - FP y MM Presupuesto		RRHH RRHH - Presupuesto Seguridad Patrimonial Contabilidad-CT Finanzas GC - Ricardo Morales Patrimonio y Ctas por cobrar		Contabilidad - CT Contabilidad - FP RRHH - JPG Presupuesto Finanzas Patrimonio y Ctas por cobrar		RRHH Impuestos GCP-A.BARRIENTOS GAF-MAXI/MARTIN GALET-D.ANTUNEZ GALO-E.GOLLIJOW GC-C.IBAÑEZ GHSM-A.ANDRADE GCP-A.BARRIENTOS GCR-J.MAYORCA GI-G.PUENTES GPE Y EA-M.USLENGHI GRHRL-M.CARRIO GSPSG-P.FERRER GTIP-F.GURBAN UAI-R.DE SIMONE GAF-MAXI/MARTIN	
Control de Proyectos - FA Abastecimiento y Logística - MS Seguridad Patrimonial GAF-MAXI/MARTIN GALET-D.ANTUNEZ GALO-E.GOLLIJOW GC-C.IBAÑEZ GHSM-A.ANDRADE GCP-A.BARRIENTOS GCR-J.MAYORCA GI-G.PUENTES GPE Y EA-M.USLENGHI GRHRL-M.CARRIO GSPSG-P.FERRER GTIP-F.GURBAN UAI-R.DE SIMONE GALO-E.GOLLIJOW GPE Y EA-M.USLENGHI GAF-MAXI/MARTIN		Balance de Saldos Contabilidad - MC Contabilidad - GAF Presupuesto GCP-A.BARRIENTOS		CIERRE CONTABLE		REPORTE EJECUCIÓN DE CAJA		Reporte Inversiones Financieras	
34 FERIADO		15 Reporte Presupuesto - MM Presupuesto - Projectado RRHH - Dotación de personal		17		18		19	
		REPORTE CAIF							

Se desarrolló la política de asignación de los costos directos a cada licitación como por ejemplo las remuneraciones, viáticos y combustibles del personal de Construcciones, Ingeniería y Calidad.

Se generó la cultura de forecast de resultados e inversiones mensual, responsabilizando a las gerencias a brindar la información de su gestión.

Se logró una estructura de reporte mensual requerida por Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministerio de Transporte, de acuerdo con tableros predeterminados, garantizando la

entrega de la información en tiempo y forma en función a los vencimientos.

A los efectos de asegurar el cumplimiento del presupuesto, el sector interviene en las afectaciones presupuestarias incluidas en los distintos procesos.

Se desarrollaron Tableros con la herramienta de Tableau, correspondiente a ingresos, gastos e inversiones.

Se emite un reporte de presupuesto con desvíos respecto a presupuesto y forecast, mensual, acumulado y total año.

RUBRO TABLERO	ACUMULADO EJECUTADO				
	YTD PPTO (1)	YTD REAL (2)	YTD PROY MES ANT (3)	YTD PPTO Vs YTD REAL (1-2)	YTD PROY Vs YTD REAL (3-2)
Ingresos por Servicios (EAF + Otros Ingresos)	127.867	263.197	262.682	135.330 a.	515
Tasas y Aranceles (Chatarra)	300.000	125.247	114.085	(174.753) b.	11.162 d.
Ingresos Tributarios	-	-	-	-	-
Intereses	-	63.678	46.803	63.678 c.	16.875 e.
<b>Total Ingresos (*)</b>	<b>427.867</b>	<b>452.121</b>	<b>423.569</b>	<b>24.254</b>	<b>28.552</b>

RUBRO TABLERO	MES EJECUTADO				
	MES PPTO (4)	MES REAL (5)	MES PROY MES ANT (6)	MES PPTO Vs MES REAL (4-5)	MES PROY Vs MES REAL (6-5)
Ingresos por Servicios (EAF + Otros Ingresos)	53.464	8.367	7.852	(45.097) a.	515
Tasas y Aranceles (Chatarra)	37.500	33.910	22.748	(3.590) b.	11.162 d.
Ingresos Tributarios	-	-	-	-	-
Intereses	-	16.875	-	16.875 c.	16.875 e.
<b>Total Ingresos (*)</b>	<b>90.964</b>	<b>59.152</b>	<b>30.600</b>	<b>(31.812)</b>	<b>28.552</b>

RUBRO TABLERO	TOTAL AÑO				
	TOTAL AÑO PPTO (7)	TOTAL AÑO REAL + PROY (8)	TOTAL AÑO PROY MES ANT (9)	TOTAL AÑO PPTO Vs TOTAL AÑO REAL + PROY (7-8)	TOTAL AÑO PROY Vs TOTAL AÑO PROY (9-8)
Ingresos por Servicios (EAF + Otros Ingresos)	150.000	311.340	308.513	161.340 a.	2.828 d.
Tasas y Aranceles (Chatarra)	450.000	224.777	208.876	(225.223) b.	15.901 e.
Ingresos Tributarios	-	-	-	-	-
Intereses	-	63.678	46.803	63.678 c.	16.875 f.
<b>Total Ingresos (*)</b>	<b>600.000</b>	<b>599.795</b>	<b>564.191</b>	<b>(205)</b>	<b>35.604</b>

#### Perspectivas para 2020

A los efectos de analizar en forma integral la ejecución presupuestaria de la Sociedad se requirió la inversión en un ERP de acuerdo a la magnitud de la empresa, de forma tal de sistematizar procesos y brindar mayor información homogenizada.

## ADMINISTRACION

El área de Administración fue creada en 2019 con la finalidad de generar una mayor interacción y armonía entre las áreas dependientes de la misma. Se integra por Contabilidad, Cuentas por pagar, Patrimonio y Cuentas por cobrar.

### 1. Contabilidad:

La Contabilidad se encontró inmersa hasta 2015 en el área de Presupuesto y Contabilidad, la cual desarrollaba tareas de contabilidad, impuestos, presupuesto y cuentas por pagar. En 2016, la Sociedad decidió generar un área independiente con la intención de reconocer la relevancia de la misma y para favorecer el control interno en la Gerencia de Administración, principalmente el control por oposición.

En línea con lo mencionado precedentemente se convocó al equipo a nuevos profesionales con el fin de incrementar la eficiencia en el funcionamiento del área.

Los principales logros que ha alcanzado son:

- Se ha generado un proceso de cierre contable mensual, el cual inicia con la emisión de un cronograma de tareas detallado que se distribuye a cada gerencia de ADIF y que finaliza con la emisión del reporte de ejecución económico-financiera mensual en el sistema SIFEP de AFIP.
- Se crearon papeles de trabajo con las composiciones de los saldos contables patrimoniales de la Sociedad, los cuales se encuentran disponibles en una carpeta de trabajo compartida en la red.
- Se realiza un análisis periódico de los saldos contables.
- Se emiten en tiempo y forma los reportes solicitados por la Jefatura de Gabinete de Ministros y la Oficina Nacional de Presupuesto. En tal sentido, el área contable recibió en 2018 una mención especial de la Jefatura de Gabinete por la calidad y oportunidad de la información presentada.
- Los libros contables se encuentran actualizados.
- Se ha logrado reducir la cantidad de ajustes contables encontrados por el auditor externo desde aproximadamente 100 asientos en 2015, a menos de 5 en el último ejercicio.
- Se ha ampliado el plan de cuentas contable a los fines de facilitar la disposición de la información, permitiendo de esta forma eficiencia en el análisis del equipo de control de gestión. Es destacable que con anterioridad no se contaba con una contabilidad que pudiera exteriorizar saldos relativos a los gastos corrientes de cada gerencia.
- Se depuraron las conciliaciones bancarias, las cuales poseían gran magnitud de partidas pendientes de conciliación y registro, muchas de ellas producto de errores en la migración desde el sistema contable anterior Calipso. Actualmente cada partida se encuentra identificada y con la explicación correspondiente, llevándose un seguimiento de la evolución de las mismas para que pueda procederse en un corto plazo a su conciliación.
- Se ha logrado conciliar las cuentas corrientes de proveedores con los mayores contables respectivos. El reporte de vencimiento de proveedores arrojaba saldos erróneos que diferían respecto del mayor contable en 2016. Actualmente puede obtenerse el reporte de vencimientos directamente del sistema, cruzando éste con los saldos contables.
- Se han solucionado diversos errores de migración de saldos desde el sistema anterior, permitiendo tener cuentas contables con valores correctos.
- Se ha participado en el armado de diversos procesos de la compañía realizando los aportes necesarios para mantener los saldos contables actualizados, como por ejemplo la inclusión en las comunicaciones de finales de obra, para poder generar el registro correspondiente y comenzar a depreciar las mismas.
- Se encuentran todos los balances de la Sociedad emitidos, no solo el Societario sino también el relacionado a la ejecución del préstamo CAF.
- Se ha dado respuesta a todos los requerimientos de información de las auditorías internas, externas y Auditoría General de la Nación.
- En relación a las imputaciones de cobranzas, se trabajó en conjunto con Cuentas por cobrar para corregir cobros incorrectamente imputados desde 2009 y para imputar aquella gran cuantía de

los cuales no se conocía quien era el cliente que los había depositado. Debido a los reclamos realizados sobre saldos no cobrados se pudo dar con muchos de los depositantes.

En línea con estas acciones se creó una casilla de e-mail de cobranzas donde los clientes informan sus pagos, permitiendo que no se incrementen las cobranzas pendientes de imputación.

- En relación al análisis económico financiero de los oferentes se logró mantener la calidad del mismo, con los mismos recursos, considerando el incremento de análisis de licitaciones entre 2016 y 2019.

## 2. Cuentas por pagar:

Del mismo modo que en Contabilidad, se reconoció a Cuentas por pagar como un área individual al reformarse la estructura bajo la gestión actual.

Los principales logros del área son:

- Se logró conciliar las cuentas contables con los reportes de cuenta corriente de proveedores en el sistema SIGA, de tal forma que se puede obtener actualmente el estado de deuda por proveedor desde el mismo.
- Se trabajó en la observación de la operatoria del sistema de gestión para solicitar su adecuación ante errores.
- Se trabajó en la depuración de saldos de proveedores incorrectamente migrados desde el sistema anterior.
- En conjunto con el área de impuestos se trabajó en el desarrollo del sistema para que este contemple la existencia de certificados de no retención de impuestos, situación que debía realizarse en forma manual antes de generar la autorización contable para el pago a cada proveedor, al igual que se estableció una marca en la pantalla de carga para que el sistema retenga en la jurisdicción que corresponda.
- Se generó el proceso de pagos, el cual garantiza la trazabilidad de las operaciones, desde la gestión de compras hasta el pago de la misma, todo ello documentado en un expediente electrónico.
- Se logró tener la carga de facturas de proveedores al día en el sistema, aun cuando estas han aumentado en una gran cuantía respecto al periodo 2016.

- Se logró poner al día la carga de comprobantes de rendiciones del personal.
- Se mantiene en el área una permanente revisión de procesos con el fin de volver más eficiente la carga de comprobantes.

## 3. Patrimonio y Cuentas por cobrar:

El área de Patrimonio y Cuentas por cobrar tiene como principales asignaciones la realización del inventario de bienes muebles no ferroviarios de ADIF, genera la facturación, gestiona el cobro de los clientes y realiza el análisis sobre las oportunidades de aseguramiento de los inventarios mencionados.

Los principales logros que ha alcanzado el área son:

- Participación en la celebración del Convenio Marco de Cooperación ADIF - AABE:

Con fecha 20 de marzo de 2017 la Sociedad y AABE formalizaron un Convenio Marco de Cooperación con el objeto mejorar la eficiencia en el uso en materia inmobiliaria y edilicia de los activos en organismos dependientes del Estado Nacional y siguiendo principios de economía, eficacia y eficiencia, dentro del marco normativo de la Ley 26.352/2008, los Decretos 1382/2012 y 2670/2015, y las disposiciones del artículo 57 de la Ley 27.341/2016. Mediante el mismo las Partes acordaron, entre otros, que (i) ADIF administrará y explotará la instalación de antenas, torres portadoras, ductos de servicios públicos y de fibra óptica, cruces sobre o bajo nivel, cánones por uso de vía o cualquier otra infraestructura ferroviaria, (ii) AABE administrará y explotará inmuebles con excepción de las actividades reservadas a ADIF, sin que ello implique "desafectación" de la jurisdicción de ADIF, (iii) AABE no deberá interferir en la operación ferroviaria, priorizándose el destino ferroviario, (iv) ADIF cederá a AABE los derechos, acciones y obligaciones derivadas de los inmuebles que AABE administrará, (v) AABE liquidará mensualmente y transferirá a ADIF el 70% de los ingresos originados en la explotación a su cargo, (vi) AABE deberá dar intervención previa al Ministerio de Transporte para desafectar un inmueble para otro destino.

De la celebración del Convenio surgió el universo de contratos y/o permisos de uso que ADIF debía transferir a AABE, el cual comprendía un total de 1.380, con distintos orígenes (FFAA, ENABIEF, ONABE, ADIF) y tipologías (comerciales agropecuarios, institucionales, alquileres de viviendas, ventas de viviendas y tenencias gratuitas).

En relación al estado de los mismos, se clasificaron en activos e inactivos, considerándose activos a los contratos vigentes a la fecha de transferencia y a aquellos que continuaron facturándose a pesar de encontrarse fuera de vigencia e inactivos a los que no se facturaban a esa fecha por diferentes motivos.

En el sentido expuesto, en junio de 2017 se acordó un Plan de Trabajo con AABE que abordó la transferencia de los contratos activos, culminando la misma al 31/12/2017.

### CONTRATOS TRANSFERIDOS AABE al 31/12/2017

Tipo de Contratos	Activo
Asuntos oficiales - Municipalidades	311
Permisos de uso - Agropecuarios	53
Permisos de uso - Comerciales	156
Permisos de uso - Vivienda	63
Tenencias precarias	6
<b>Total</b>	<b>589</b>

### CONTRATOS TRANSFERIDOS AABE durante 2018 -2019

Tipo de Contratos	Activo
Asuntos oficiales - Municipalidades	11
Permisos de uso - Vivienda	33
<b>Total</b>	<b>44</b>

**TOTAL GENERAL 633**

En el transcurso de 2018 se inició el análisis de los contratos inactivos, transfiriéndose a AABE -en carácter de activos- los contratos cuyas deudas fueron canceladas. El mismo procedimiento se utilizó en el año 2019, logrando a la fecha la transferencia de 633 contratos que representan el 46% del total.

Una vez finalizada la gestión de cobranza del total de los contratos inactivos, se acordó con AABE un Plan de Trabajo para los contratos cuyos saldos no se pudieron recuperar quedando a cargo de ese organismo la constatación de los inmuebles que comenzó en junio de 2019.

De los 747 contratos inactivos, 188 corresponden a la categoría de comerciales y se encuentran en la fase de constatación. A la fecha AABE constató 70 inmuebles de los cuales solo 1 se encuentra ocupado por el titular del contrato.

### CONTRATOS INACTIVOS al 18/10/2019

Tipo de Contratos	Activo
Asuntos oficiales - Municipalidades	168
Permisos de uso - Agropecuarios	22
Permisos de uso - Comerciales	188
Permisos de uso - Vivienda	369
<b>Total</b>	<b>747</b>

En el marco del mencionado plan, AABE propuso la transferencia de los 168 contratos de asuntos oficiales con la condición del traspaso de los mismos sin deuda. El área se encuentra evaluando la posibilidad de solicitar al Directorio la baja contable de los saldos en el marco de la Resolución N° 100/2018 Ministerio de Hacienda -Decreto 1.344/2007 Régimen de Facilidades de Pago y Deudas Incobrables.

- Facturación general de le empresa - Gestión de cobranza:

Es destacable que durante la gestión actual se logró obtener una composición de los saldos con clientes que cruzara con los saldos contables.

Del universo de deudores de la Sociedad pueden diferenciarse dos categorías:

- Deudas actuales: Los saldos corresponden a facturas emitidas durante la actual gestión.
- Deudas antiguas: Los saldos corresponden a facturas emitidas en periodos anteriores.

Las deudas antiguas componen la porción mayoritaria y corresponde a contratos vencidos cuyos saldos son muy antiguos y gran parte de ellos prescriptos, podrían corresponder a contratos transferidos erróneamente por ONABE o enmarcarse en la prescripción liberatoria de la deuda anterior según normativas vigentes.

Se ha logrado establecer un plan de trabajo, respecto el tratamiento de los contratos inactivos con deuda, en un total de tres (3) etapas:

**Intimación:** de los contratos inactivos, el 90% no tuvo movimientos en ADIF, sino que se trata del saldo inicial transferido en 2009 por ONABE.

Con el objeto de avanzar en la gestión de recupero de créditos y el saneamiento de la contabilidad -como primera medida- se resolvió intimar a cada uno de los clientes mediante CD.

A la fecha se intimó a los clientes inactivos con deuda y se encuentra en proceso de intimación los boletos de compra venta de vivienda con deuda.

En respuesta a dichas intimaciones se obtuvieron denuncias por fallecimiento, por desocupación del inmueble en períodos anteriores a ADIF, pedidos de condonación y reducción de intereses, prescripción, etc.

**Constatación:** En los casos en los que no se obtuvo respuesta a la intimación, se solicitó a AABE la constatación del inmueble en el marco del Convenio de Cooperación.

**Definición de situación:** En la fase final, los contratos inactivos cuyos créditos ADIF no pueda recuperar se discriminarán según su estado de ocupación y se definirán las acciones a seguir en conjunto con las áreas de legales y explotación de activos de la compañía.

- Gestión de pólizas contratadas por ADIF: los logros más importantes relacionados a la gestión de pólizas fueron:
  - a) La contratación de la cobertura técnica de Todo Riesgo Operativo (TRO) por parte de Nación Seguros. La misma incorporó los bienes (mercaderías e instalaciones) de ADIFSE o en poder de ésta, ante eventuales siniestros y sus efectos. Con anterioridad ADIF no contaba con coberturas ante eventuales daños sobre los bienes en custodia.
  - b) La contratación de los Servicios Profesionales Externos para Análisis Integral de Riesgos de ADIFSE en el corriente año mediante concurso de precios CP 490/2019- logró importantes mejoras en la contratación de coberturas debido a las recomendaciones efectuadas por los profesionales asignados.

- Se logró el desarrollo de manuales, procedimientos y procesos fundamentales para el área, como los procesos de facturación, de gestión de siniestros, de inventario y su manual.
- Inventario de bienes muebles no ferroviarios:

En virtud de la inexistencia de procesos aprobados como así también del soporte informático, se requirió formalmente el desarrollo de estos. En ese sentido el área realizó las siguientes acciones:

- Reiteró el pedido análisis y revisión de la propuesta de Proceso de Inventario elevada en 2018. Actualmente el Manual y el Proceso de Inventario se encuentra para aprobación del Directorio.
- La solicitud de desarrollo de la solución informática en materia de inventarios "SIGA -Sistema de Bienes Muebles No Ferroviarios Actualmente se encuentra en etapa de exportación de datos en producción.
- Se delineó el Plan de Acción para la toma de inventario 2019 a iniciar una vez aprobados el Manual y el Proceso de Inventario.

Perspectivas para el 2020:

La administración continuará trabajando durante el resto del año 2019 en los objetivos vigentes. Se espera poder poner en práctica el inventario de bienes muebles no ferroviarios, continuar con la transferencia de contratos de clientes a la AABE, continuar trabajando con las mejoras al software de gestión actual y avizora un 2020 desafiante, con nuevos retos por cumplir, como la adquisición y puesta en funcionamiento de un nuevo software de gestión acorde a la envergadura de la empresa.

## FINANZAS

El sector en la gestión anterior existía como el área de Tesorería, con un supervisor como responsable. A partir de mayo 2016 se incorporó un Jefe de Finanzas y se transformó en una Jefatura. Desde el 2019 en subgerencia, reportando directamente a la Gerencia.

El área tiene la responsabilidad de gestionar y efectuar los pagos a proveedores, contratistas, servicios, salarios e impuestos, como también administrar las Cajas Chicas, Fondo Fijo, viáticos, tarjetas recargables y tarjetas corporativas. Tiene a su cargo la custodia de pólizas de caución y de garantías bancarias que los contratistas o proveedores emiten y entregan a favor de ADIF. Controla el Portal de Proveedores en la información financiera que suben los proveedores y/o contratistas. También tiene a su cargo la realización del cash flow semanal, mensual, trimestral y anual de ADIFSE. Controlar y administrar las cuentas bancarias de la empresa, como también que se cumpla el presupuesto financiero asignado tanto para gastos Corrientes como para gastos de Capital, por fuente de financiamiento (Tesoro Nacional / Otras Fuentes), reportar al Ministerio de Transporte (MT) mensualmente los movimientos financieros e inversiones, las registraciones presupuestarias de algunas obras de gran importancia, reportes de deuda vencida, a vencer y de deuda por fuente de financiamiento. Solicitar al MT los fondos de Caja necesarios para poder operar y llevar un control de los desvíos de caja. Es responsable de la Contabilidad, el registro en el sistema contable y de gestión del Estado (UEPEX), la solicitud de fondos, la gestión y rendición posterior de pagos, conciliación de la cuenta bancaria y de las cuentas del sistema del Préstamo CAF 7351.

Principales logros:

Entre agosto de 2017 y noviembre 2017 se regularizaron con el BNA y posteriormente se cerraron intimaciones del BCRA (ley penal cambiaria) cartas de Crédito que habían sido abiertas en la gestión anterior y se encontraban canceladas parcialmente, con saldos remanentes de recuperar. Se hicieron los trámites y presentaciones ante el BCRA, se recibió el cumplido y se recuperaron EUR 178.879,08 + USD 73.333,12, por los saldos no utilizados y debitados en el momento de la apertura.

Año a año se fueron incrementando el volumen de pagos a proveedores, mejorando las prácticas para realizar un control detallado de cada pago. Se modificaron los controles

69562	EUR 17,320.86	15/04/2015	ADIF
70250	USD 73,333.12	14/12/2016	ADIF
68920	EUR 3,942.74	21/10/2013	ADIF
69031	EUR 84,520.60	03/02/2014	ADIF
69078	EUR 671.50	19/08/2014	ADIF
69077	EUR 1,027.12	22/09/2014	ADIF
693831	EUR 71,396.26	17/11/2014	ADIF

en el sistema SIGA para que solo se puedan anular órdenes de pago a través del Jefe de Finanzas o Gerente y no cualquier empleado. Se dejó de pagar con cheques para pasar a pagar mediante transferencias bancarias. Se implementaron las páginas Web de los bancos para realizar transacciones de todo tipo como pagos al exterior, transferencias, pagos judiciales y descarga de extractos bancarios. Anteriormente, no se guardaban los extractos, todo se hacía mediante papel y los pagos salían en su mayoría con cheques, lo que implicaba que los proveedores vinieran a las oficinas a retirar los pagos y las retenciones.

En la nueva gestión se anularon las visitas de proveedores a las oficinas, ya que se implementó primero el envío por e-mail de las retenciones de pagos, luego se incorporó una casilla de e-mail [cuentasapagar@adifse.com.ar](mailto:cuentasapagar@adifse.com.ar) para que los proveedores tengan un lugar donde consultar por sus futuros pagos minimizando las llamadas telefónicas y posteriormente se creó un Portal de Proveedores, de acceso por internet, para que ellos puedan descargarlas y además consultar el estado de sus Facturas. El Portal además de brindar esta información permitió que nuevos proveedores se ofrezcan como posibles opciones de contratación subiendo ellos mismos la información impositiva, legal y financiera de sus empresas. Esto mejoró la velocidad de entrega de la documentación, la seguridad ya que se evitó la circulación de personas ajenas a la empresa en Tesorería y generó transparencia al minimizar el trato personal con terceros agilizando los tiempos de respuesta.

Con los excedentes temporarios de fondos se solicitó autorización a la Tesorería General de la Nación para hacer inversiones financieras y así generar intereses positivos que sirvieran para optimizar los fondos requeridos al Ministerio de Transporte para la operación diaria y hacer más



eficiente el aprovechamiento y cuidado de los recursos asignados.

Se comenzaron a realizar reuniones mensuales y semanales de cash flow con las gerencias de Construcciones, Legales, Planeamiento Estratégico, Abastecimiento y Logística, Administración y Finanzas para analizar las facturas vencidas y a vencer discriminadas por Fuente de financiamiento, para definir las prioridades de pago, analizar las nuevas licitaciones en camino, y tomar decisiones en conjunto para hacer más eficiente el uso de los recursos. Informando también en forma anticipada a los proveedores / Contratistas y así disminuir los reclamos.

Se modificó el sistema contable SIGA para obtener reportes Financieros y poder obtener la información de manera ágil. Se solicitó a Sistemas diversos desarrollos para mejorar los controles por oposición y la visibilidad de los datos de cada proveedor para acortar los tiempos de respuesta y generación de reportes. Se tiene en proceso el desarrollo de una reingeniería de pagos que permita realizarlos en forma masivos minimizando la carga manual de pagos, acelerando de esta manera los tiempos. Manejando la información encriptada y sin posibilidad de ser modificada.

Se emitió un número significativo de reportes para Transporte, Hacienda, Finanzas, etc. En tiempo y forma, con calidad de información y todo documentado. Se elaboró un reporte semanal / mensual y Anual de Cash Flow interactuando con las demás gerencias para obtener información más confiable sobre las proyecciones de cobros, pagos y así tener una herramienta de gestión para la toma de decisiones.

Se escribieron los procedimientos y procesos para el uso de Cajas Chicas, Fondo Fijo, rendición de viajes y gastos para tener guías estandarizadas para todo el personal, publicadas en la intranet, de fácil acceso y consulta para los empleados.

Se generaron conversaciones fluidas con los bancos para mejorar las comisiones, automatizar

los procesos a través de las páginas Web, acelerar los tiempos de respuesta y buscar soluciones a la operatoria diaria.

Se implementó el uso de Tarjetas Corporativas para los Gerentes y empleados que necesitaran viajes al exterior, para evitar el manejo de efectivo y mejorar el control de los gastos realizados.

Se aumentó el uso de tarjetas de viáticos, combustible recargable, para que todo el personal de Obra o Administrativo que tuviera necesidad de realizar viajes laborales disminuya la solicitud de efectivo y tenga una herramienta cómoda y segura para utilizar.

Con la implementación del GDE se logró tener Expedientes de pago con toda la información y la trazabilidad de cada pago desde su inicio en el certificado de Obra hasta su finalización en la transferencia bancaria. Teniendo acceso libre a la información todo el personal de la empresa, inclusive otros organismos públicos.

Perspectivas para 2020:

A los fines de maximizar la gestión de pagos de la Sociedad se requirió el desarrollo de una reingeniería de pagos que permita la realización de pagos masivos punta a punta con los bancos, de forma automática y sin la intervención del usuario, para mejorar la seguridad en las transacciones, y evitar errores humanos. También se está trabajando para reducir el movimiento de efectivo entre las rendiciones de gastos del personal, concientizando al uso de tarjetas recargables o corporativas, para tener un mejor control y seguridad. Se está trabajando en el desarrollo en el sistema contable para que estos gastos sean cargados directamente por la persona que hizo la erogación y se pueda tener toda la trazabilidad del gasto de manera electrónica. Con esto se reduciría el uso del papel y se mejorarían los tiempos de respuesta en la rendición, aprobación y posterior reintegro de los mismos.

## IMPUESTOS

El área de Impuestos se creó con el objeto de dar cumplimiento a la normativa vigente en materia fiscal, dar respuesta y soporte en materia tributaria al resto de los sectores de la Sociedad, siempre a los fines de realizar una correcta determinación y encuadre de la carga tributaria.

A tal fin, se buscó sistematizar los procesos de determinación fiscal, así como también la obtención de datos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales ante los distintos Organismos Tributarios de carácter tanto Nacional como Provincial, con el objetivo de atender a los vencimientos en tiempo y forma a la luz de la normativa fiscal vigente. Ello así, la instrumentación e implementación de nuevos procedimientos tuvo como fin último buscado evitar excesos en la determinación de la carga fiscal y la generación involuntaria de contingencia que pudiese generar futuros reclamos por parte de las Autoridades Fiscales, originadas en el desarrollo habitual de la actividad de la Sociedad, o en nuevos proyectos que pudiesen surgir.

Tareas que desarrolla habitualmente la Sociedad:

- El departamento de impuestos se encuentra a cargo de las determinaciones y presentaciones de índole fiscal a nivel Nacional y Provincial, dando así cumplimiento a las disposiciones y regulaciones en materia tributaria dispuestas por el Fisco Nacional y por los distintos Fiscos Provinciales.
- Lleva adelante los encuadres fiscales de las nuevas operaciones, transacciones y políticas económicas que pueda llegar a implementar la Sociedad, así como las recomendaciones que considera necesaria para evitar eventuales futuros cuestionamientos fiscales.
- Es el sector a cargo de la relación con las distintas Autoridades Fiscales, dando respuesta a cualquier requerimiento que los mismos pudiesen realizar y atendiendo a los distintos reclamos que llegado el caso cursen a la Organización.
- Brinda asesoramiento en materia fiscal a los demás sectores de ADIFSE, evacuando las consultas que pudiesen realizar los mismos y siendo de soporte en temas impositivos; así

como también asesorar a los distintos departamentos que integran la Gerencia de Administración y Finanzas en materia tributaria, como por ejemplo en aspectos vinculados a operaciones con clientes y proveedores, pagos, registración de transacciones, exposición en el balance, entre otros.

- Lleva adelante la planificación fiscal de la Sociedad y la confección de estrategias tendientes a la optimización de su carga tributaria.
- Revisa los aspectos tributarios de los procesos internos y de lo contabilizado en el Balance de la Sociedad en materia fiscal.

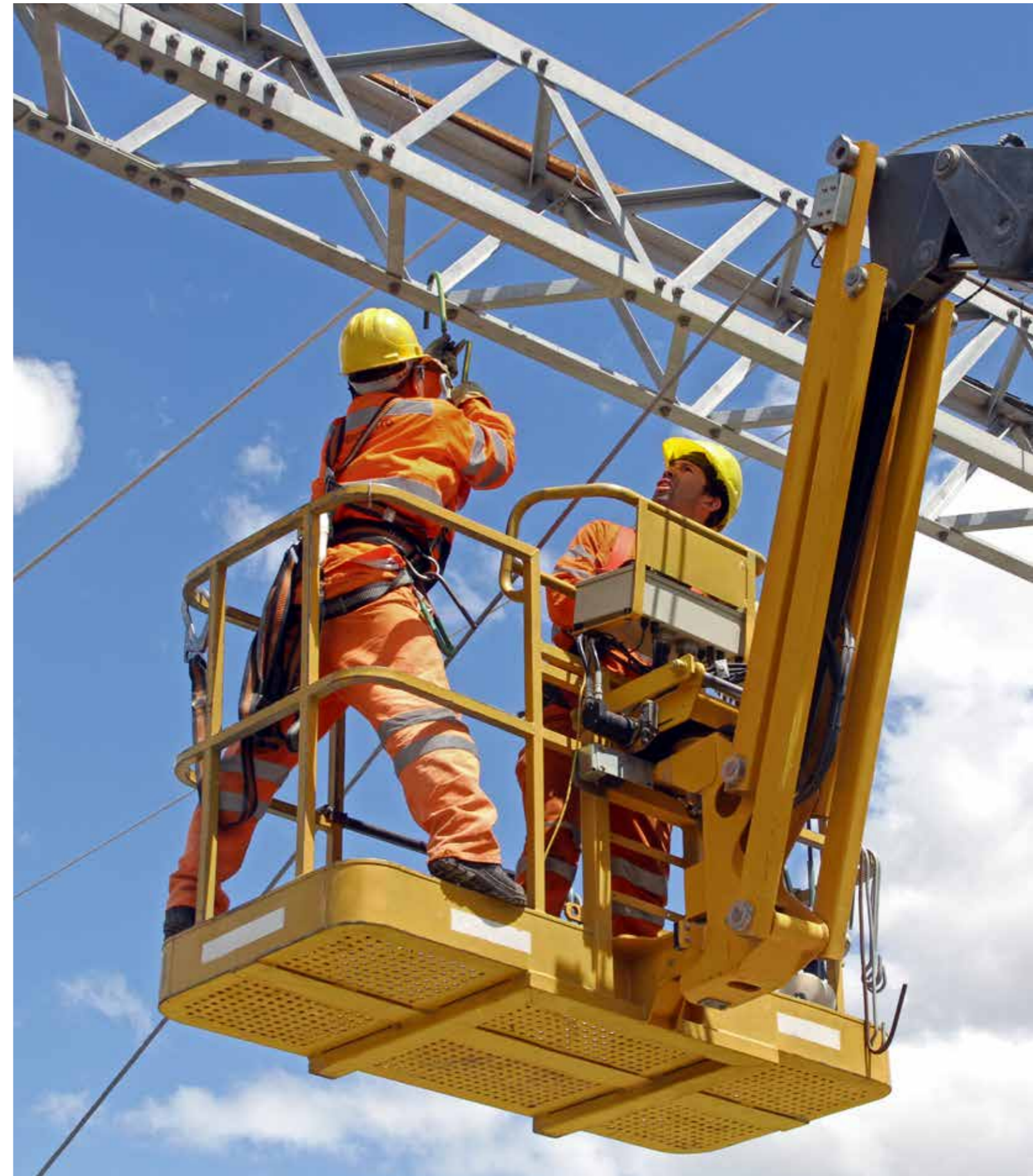
Principales hitos de gestión :

- Acciones tendientes a obtener y/o generar una disminución del saldo a favor del impuesto sobre los ingresos brutos en la Provincia de Buenos Aires, originado en percepciones realizadas por los contratistas de obras públicas a través de distintas presentaciones y gestiones que se llevaron a cabo ante estos últimos vinculados al carácter de bien de uso que tiene las obras para ADIFSE, sustentado en el análisis de la normativa que reglamentó oportunamente el régimen de percepción del impuesto de marras.
- La implementación de los Regímenes de Retención y Percepción del Impuesto sobre los Ingresos Brutos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a la luz de la normativa correspondiente en la materia, en cada una de sus disposiciones, llevando adelante las adaptaciones y adecuaciones necesarias para cumplir correctamente con todos los preceptos allí normados, evitando de esta manera eventuales futuros reclamos por parte de AGIP.
- Se lograron cambios significativos en cuanto a la diagramación, estructura y funcionalidad de los Libros IVA Compras y Ventas, para cumplir adecuadamente con la norma impositiva al respecto.

- Se procedió a la regularización de los CM05 del período fiscal 2013, a través de la presentación de las correspondientes declaraciones juradas, con la consiguiente determinación de los coeficientes de ingresos y gastos aplicables al período fiscal 2014.
- Se comenzó a ingresar al Fisco Nacional el IVA por importación de servicios, como consecuencia de la adquisición a empresas radicadas en el exterior de servicios brindados fuera del territorio nacional y utilizadas en el país, así como también se comenzó a retener a beneficiarios del exterior por ganancias de fuente argentina para el sujeto del exterior, para su posterior ingreso a la AFIP, dando así cumplimiento a lo dispuesto por la normativa legal vigente en materia del impuesto a las ganancias.
- Se realizaron las gestiones tendientes a obtener la eximición del pago de derechos de importación por la compra al exterior de material ferroviario en sus diversas formas.
- Se obtuvo distintos certificados vinculados a la disminución de alícuotas por percepciones y/o retenciones sufridas del impuesto sobre los ingresos brutos.
- Se adecuaron los coeficientes unificados del impuesto sobre los ingresos brutos aplicables al período fiscal 2019, en base a los ingresos y gastos efectivamente realizados en cada Provincia, sustentado en los criterios establecidos por las normas del Convenio Multilateral.
- Se propusieron y llevaron adelante modificaciones y adaptaciones al sistema contable, a los fines de que la Sociedad actúe correctamente como agente de retención del impuesto del impuesto a las ganancias e IVA, adaptando la parametrización y diseño a lo establecido por la normativa vigente.
- Se dispusieron, durante este año, nuevos procesos tendientes a verificar la correcta determinación e ingreso del impuesto de sellos por parte de los contratistas y/o proveedores, por los contratos y/o acuerdos celebrados entre estos últimos y ADIFSE, como sujetos responsables ante los distintos Organismos Fiscales Provinciales de la obligación tributaria.
- Se analizó la gravabilidad de determinadas operaciones de la Sociedad durante el período fiscal 2019 en el Impuesto al Valor Agregado y en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, realizando las sugerencias correspondientes.
- Se comenzaron las gestiones y trámites necesarios tendientes a obtener por parte de los Fiscos Provinciales las devoluciones de los saldos a favor del impuesto sobre los ingresos brutos, originados en las retenciones y/o percepciones sufridas a lo largo de los distintos períodos fiscales, en caso de ser procedente y siempre que los Códigos Fiscales respectivos lo hayan previsto, así como también solicitar la devolución del saldo a favor de libre disponibilidad del Impuesto al Valor Agregado por parte de la AFIP.

#### Perspectivas para el 2020:

- Implementar las modificaciones introducidas por la AFIP a los fines de dar cumplimiento al Régimen de Información de Compras y Ventas a través del Libro IVA digital, a partir del mes de su entrada en vigencia para ADIFSE, conforme el cronograma estipulado por el Organismo Recaudador en función al parámetro de ventas establecido.
- Seguir los trámites vinculados a la obtención por parte de los Fiscos Provinciales de las resoluciones fiscales, por medio de las cuales se harían extensivas a ADIFSE las exenciones en el impuesto de sellos y en el impuesto sobre los ingresos brutos.
- Avanzar conjuntamente con la Gerencia de Sistemas en los desarrollos en materia fiscal ante los Fiscos Nacional y Provinciales.
- Continuar implementando la actuación de ADIFSE como agente de recaudación del impuesto sobre los ingresos brutos, en las distintas jurisdicciones provinciales donde se encuentra desarrollando sus actividades.
- Seguir implementando nuevas políticas y mecanismos que permitan optimizar la carga tributaria de la Sociedad, disminuyendo de esta manera la tasa efectiva de incidencia fiscal en los gastos de ADIFSE.



# GERENCIA DE CALIDAD, AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD

Memoria de Gestión 2015 - 2019



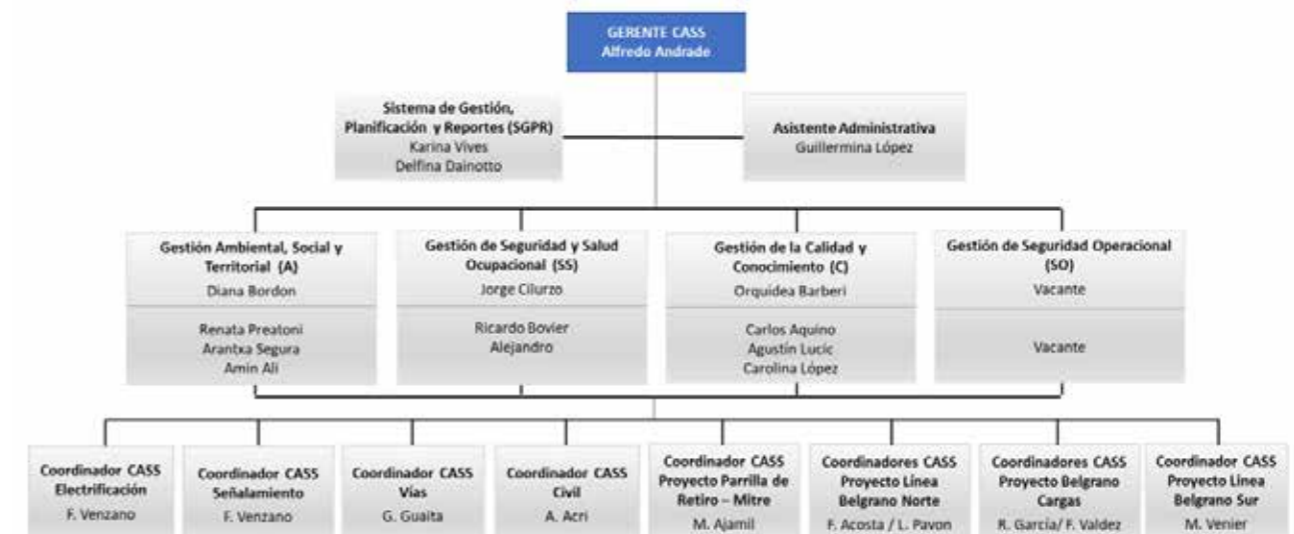
## MISION, VISION Y ORGANIZACIÓN

La Gerencia de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad (GCASS) de ADIF se creó en 2016 con el objeto de asegurar el cumplimiento de los requisitos contractuales y de prevenir todos los posibles acontecimientos, que durante la ejecución de las obras de ADIF puedan poner

en riesgo la salud y seguridad de las personas, el ambiente o la calidad y conservación de la infraestructura ferroviaria.

A los efectos de controlar y gestionar cada una de sus responsabilidades la Gerencia GCASS se encuentra actualmente estructurada de la siguiente forma:

Organización Gerencia de Calidad, Seguridad, Salud y Medio ambiente octubre 2019



## POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN CASS

Durante el período 2016-2019 la Gerencia de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad viene fortaleciendo y ejecutando un plan de acción alineado a su Política de Gestión Integrada, aprobada en el Directorio desde 2016.

### POLÍTICA DE GESTIÓN DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD

En TRENES ARGENTINOS Infraestructura, la compañía Administradora de Infraestructuras Ferroviarias de la Nación Argentina, queremos ser una empresa modelo en el desarrollo de obras y conservación de infraestructura ferroviaria. Para lograrlo estamos comprometidos en la generación de valor mediante la mejora continua de los procesos en materia de Gestión de Calidad, Protección del Medio Ambiente, Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Socio-territorial. Así seremos una empresa más previsible, transparente y segura para todos nuestros grupos de interés.

Como máximo responsable de la gestión, considero que además del cumplimiento de los requisitos legales correspondientes, todos los eventos que pongan en riesgo la salud y seguridad de las personas, el medio ambiente o calidad de los productos y servicios, son causales y, por ende, pueden y deben prevenirse.

Para ello definimos:

- **Sistema de Gestión**  
Involucrar y comprometer a todos los niveles de la empresa en el desarrollo de un Sistema de Gestión y su aplicación.
- **Estándares de trabajo - Disciplina Operativa**  
Trabajar con altos estándares de seguridad, protección ambiental y calidad, como condición de empleo para todos los integrantes de la empresa, incluyendo a proveedores y contratistas.
- **Honestidad y transparencia**  
Mantener la ética y transparencia de la gestión basados en una fluida comunicación con todos los grupos de interés.
- **Cultura en prevención**  
Desarrollar recursos humanos altamente calificados y competentes que puedan identificar, evaluar y controlar los riesgos y su mitigación.
- **Responsabilidad Social**  
Incorporar la responsabilidad social como un valor en todas nuestras acciones, mejorando la integración de la infraestructura con el territorio, mitigando el impacto ambiental durante la gestión de obras, promoviendo el desarrollo sostenible y el respeto por las comunidades donde operamos.
- **Mejores Prácticas e Innovación**  
Aplicar las mejores técnicas costo-beneficio de ingeniería, construcción, instalación y mantenimiento, a fin de desarrollar y conservar una infraestructura ferroviaria más segura, minimizar los riesgos y establecer su mitigación.



Ing. Guillermo Fiad  
Presidente

**TRENES ARGENTINOS**  
**INFRAESTRUCTURA**

## MEMORIA DE LA GESTIÓN INTEGRADA CASS 2016 - 2019

Durante 2019 la Gerencia GCASS de ADIF continuó la consolidación de su gestión, basada en la detección temprana de fallas en las obras, con un enfoque de calidad, ambiente, salud y seguridad, agregando valor a la ejecución de las obras, planificando y asignando prioridades, haciendo uso de las herramientas claves de monitoreo del cumplimiento de los requisitos contractuales.

A fines de 2018 se llevó a cabo una redistribución del personal de la Gerencia para trabajar mancomunadamente con el área de Construcciones. Se cambió la dinámica de la gestión interviniendo desde la etapa de licitación, mejorando los requisitos de CASS en los Pliegos y luego apoyando la ejecución de los proyectos acorde a los estándares establecidos.

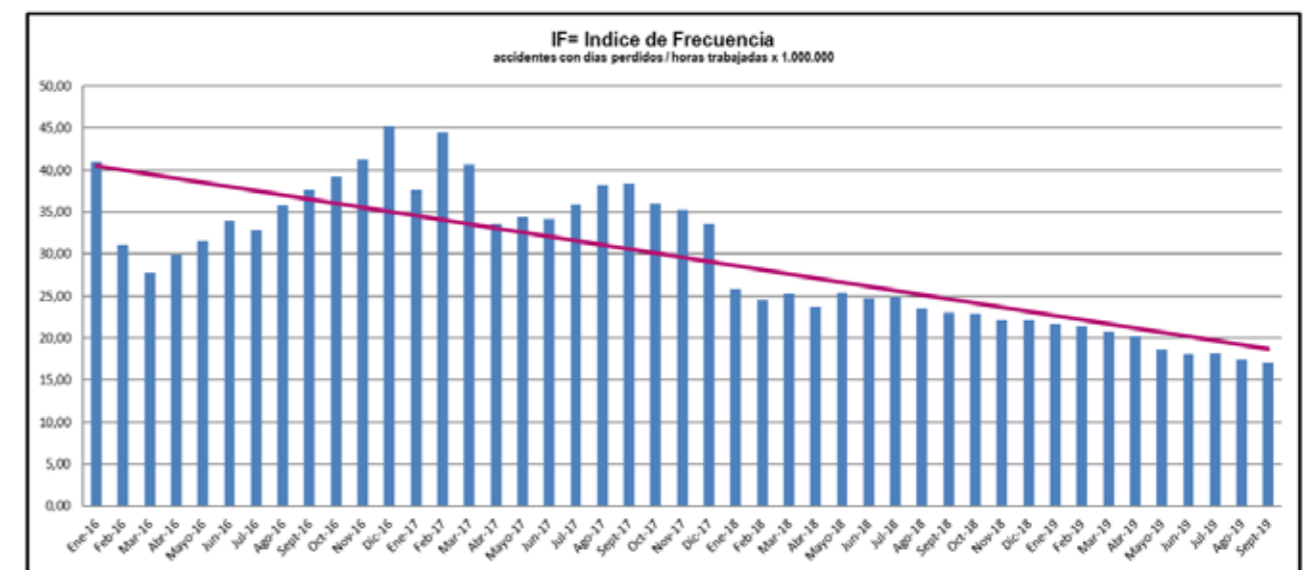
Se redefinieron los roles y responsabilidades de todos los recursos disponibles. Se implementaron planes de inspección y ensayos en obra, plan de inspección de insumos, planes

de gestión ambiental y social y programas de seguridad y salud ocupacional.

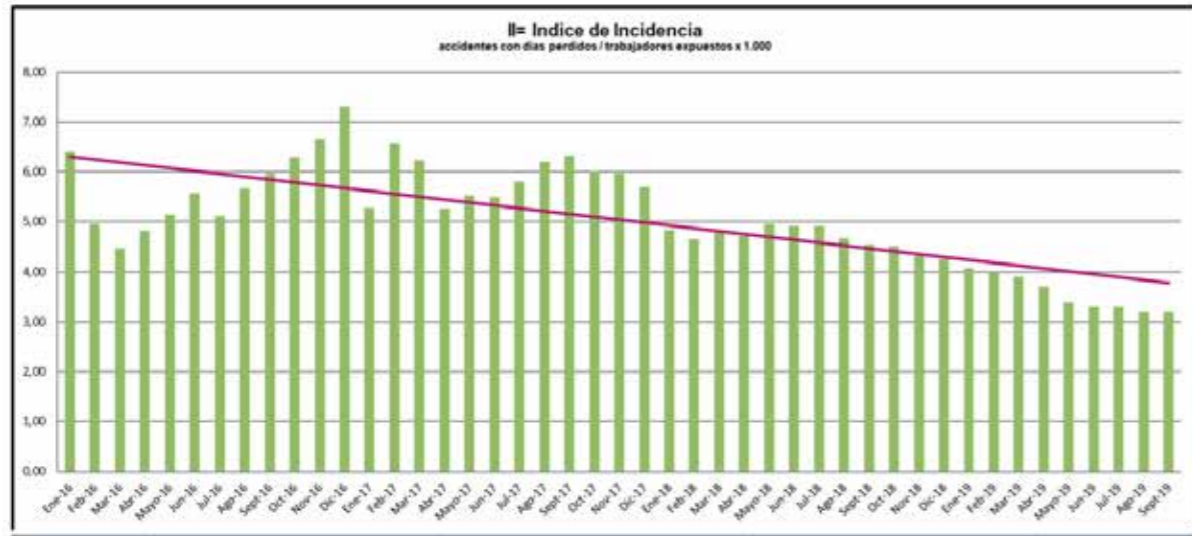
Se fomentó la gestión proactiva con la implementación de las observaciones de seguridad y ambiente (OSA) en obra y el permiso de trabajo (PT) para tareas de alto riesgo.

Reforzando la línea de trabajo iniciada en 2016 con el fin de crear cultura preventiva en colaboradores y personal de contratistas, se estandarizaron procesos para la recolección de datos obteniendo indicadores de gestión tales como el índice de frecuencia de accidentes, índice de incidencia, índice de gravedad, índice vial, índice de acontecimientos ambientales, que permitieron analizar y evaluar el desempeño en materia de seguridad y medio ambiente de las contratistas y de ADIF.

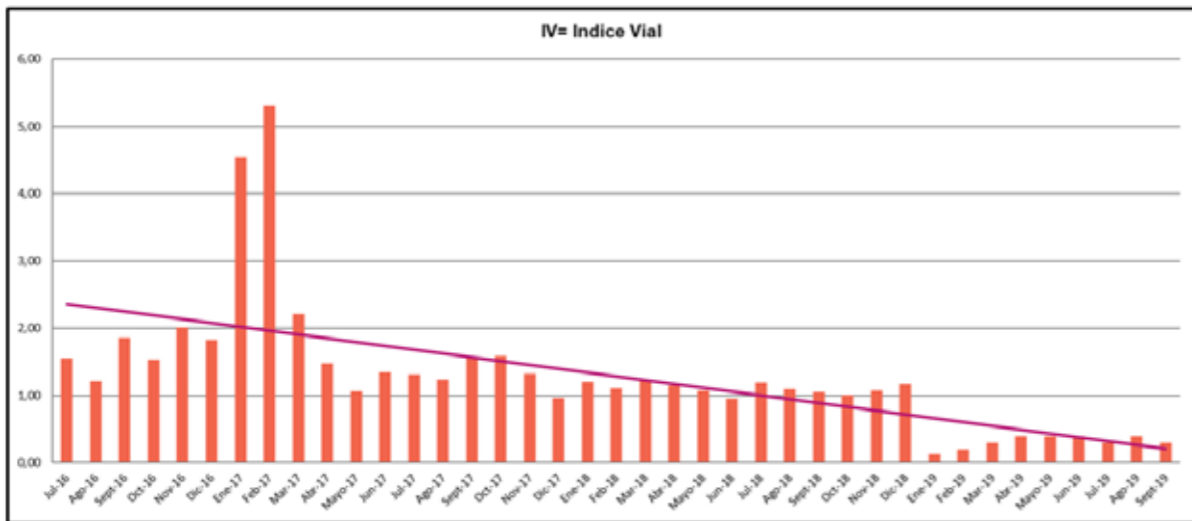
El índice de frecuencia (IF) acumulado año móvil Contratistas + ADIF a la fecha (Sept./19), se redujo un 62 % en los últimos 4 años.



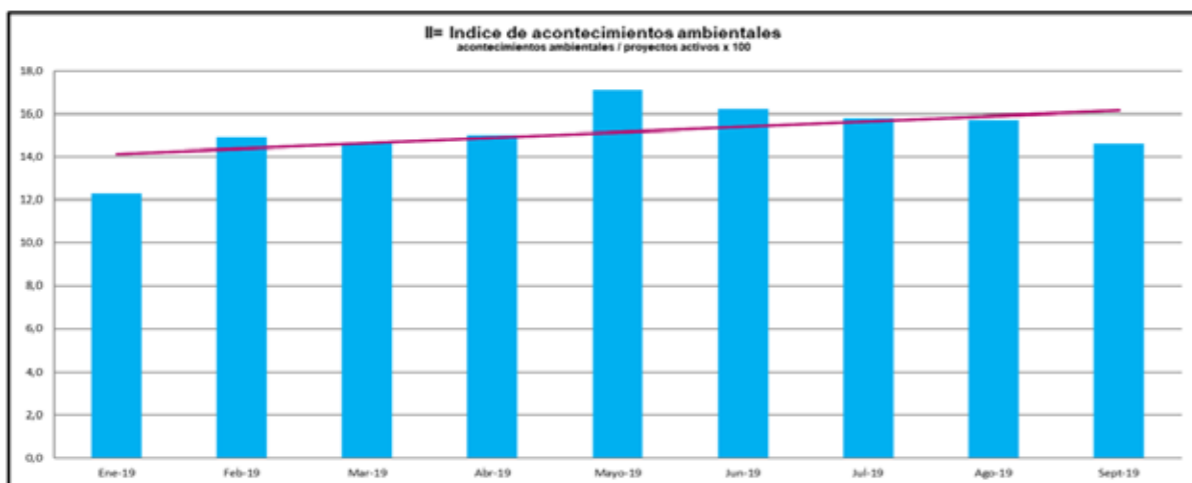
El índice de incidencia (II) acumulado año móvil Contratistas + ADIF a la fecha (Sept./19), se redujo un 56 % en los últimos 4 años.



El índice Vial (IV) acumulado año móvil Contratistas + ADIF a la fecha (Sept./19), se redujo un 84 % en los últimos 4 años.



El índice de acontecimientos ambientales (IA) fue implementado a partir de Ene./19:



El reporte de la Gerencia GCASS ha ido evolucionando, contando en la actualidad con un tablero ejecutivo de indicadores clave que es distribuido mensualmente a todas las Gerencias de ADIF.



A lo largo de los últimos 4 años se realizaron 222 auditorías a distintos proyectos. La planificación se realizó, buscando brindar el soporte a las obras de todas las Gerencias (Vías, Civil, Señalamiento, Electrificación, Proyectos Especiales, Abastecimiento y Logística). Las auditorías fueron realizadas de forma integrada por personal especializado en temáticas de Calidad, Seguridad e Higiene y Medio Ambiente.

Asimismo, se ha aumentado la participación transversal de la Gerencia en los proyectos ejecutados por ADIF interviniendo en la preparación de la totalidad de los pliegos. El área de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad, como parte constitutiva en la confección de los términos de referencia de los proyectos relacionados a la temática ambiental-salud y seguridad-calidad, está siendo participante en conjunto con el resto de las demás áreas en el análisis y evaluación de las ofertas.

Se ha mejorado la calidad en los requerimientos técnicos - ambientales incluidos en la elaboración de los pliegos licitatorios y contratos, analizando los riesgos o posibles impactos de cada proyecto, realizando cuando es requerido, evaluación de impacto ambiental, de manera de asegurar el cumplimiento normativo. Este análisis final se materializa en las especificaciones técnicas y legales que

son incorporadas a cada pliego licitatorio. En 2018, se comenzó a requerir a las contratistas el envío de reportes mensuales durante la ejecución de las obras, lo cual permite realizar un seguimiento de la gestión de los mismos en materia de calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional.

Año a año se ha cumplimentado con la entrega de elementos de protección personal a los colaboradores de la organización (personal que realiza tareas de inspección/ auditoría en obra y personal de mantenimiento, carpintería, herrería, etc.), incluyendo cascos, guantes, calzado de seguridad, anteojos, chalecos reflectivos y protectores auditivos para el personal que se desempeña en obras o se encuentra de visita por las zonas de trabajo.

En 2019 se revisó el Plan de Evacuación para las oficinas de ADIF ubicadas en el Edificio Ramos Mejía y el Museo Nacional Ferroviario, determinando roles y funciones asumidos por diferentes colaboradores de ADIF para actuar ante un potencial evento en los edificios, se afianzó el entrenamiento y se realizaron los simulacros de evacuación correspondientes.

Se implementó y mantuvo a lo largo de los últimos cuatro años el Proceso de Habilitación de Conductores de Vehículos, el que consiste en una serie de aprobaciones previas al

otorgamiento a un empleado de un permiso para conducir un rodado de la organización.

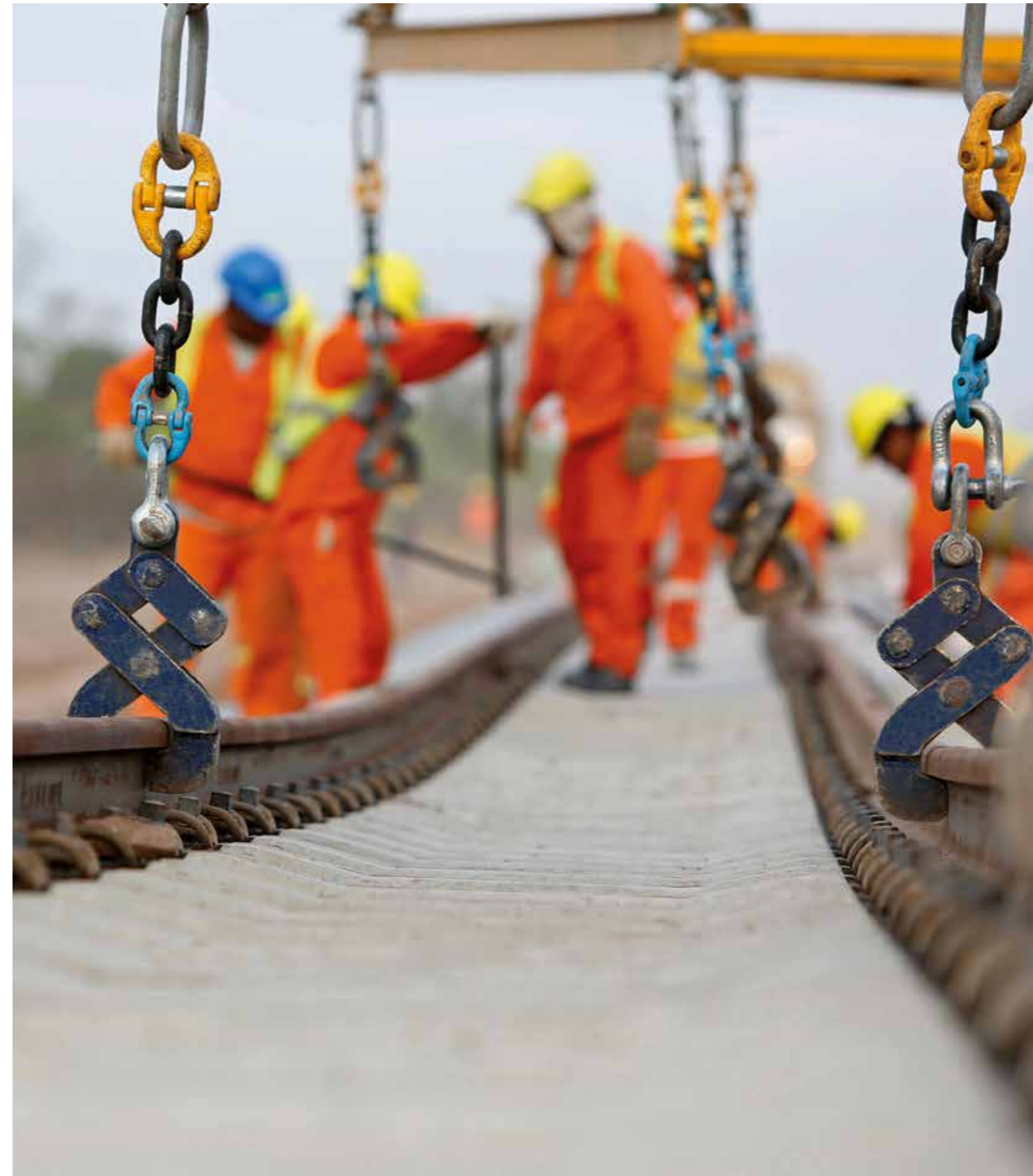
Se trabajó en el desarrollo y lanzamiento de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) de ADIF, compilando, sistematizando y poniendo a disposición de múltiples usuarios información georreferenciada de más de 31.000 km de vías, 1.780 estaciones y 2.557 puentes, con el objetivo de contribuir a una gestión más eficiente y transparente de nuestros activos ferroviarios y su inserción en el territorio. Actualmente continúa el proceso de verificación de más de 12.000 pasos a nivel. La IDE fue desarrollada en la plataforma de Arsat y posee un visualizador con múltiples herramientas.

En el marco del componente de relacionamiento comunitario del Préstamo CAF7351, ADIF firmó un convenio de cooperación técnica con la Regional Santa Fe del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), que contempla la construcción de sistemas colectores de agua de lluvia (SCALL) en escuelas seleccionadas de la zona de influencia del Proyecto de Recuperación y Mejoramiento del Ferrocarril Gral. Belgrano, para su aprovechamiento para riego y consumo humano y huertas agroecológicas. El proyecto se encuentra en su etapa final.

A su vez, la Gerencia ha colaborado en numerosas oportunidades con análisis geográficos y territoriales y/o elaboración de cartografías a pedido para otras gerencias y áreas. Así también ha trabajado conjuntamente con otras gerencias en iniciativas que requieren una visión o abordaje territorial, para la elaboración de proyectos o ante-proyectos y en el seguimiento de servicios de consultoría. Así mismo, se han elaborado diversos estudios de impacto ambiental con personal de la Gerencia o se ha realizado el seguimiento de este tipo de estudios encomendados a consultores externos.

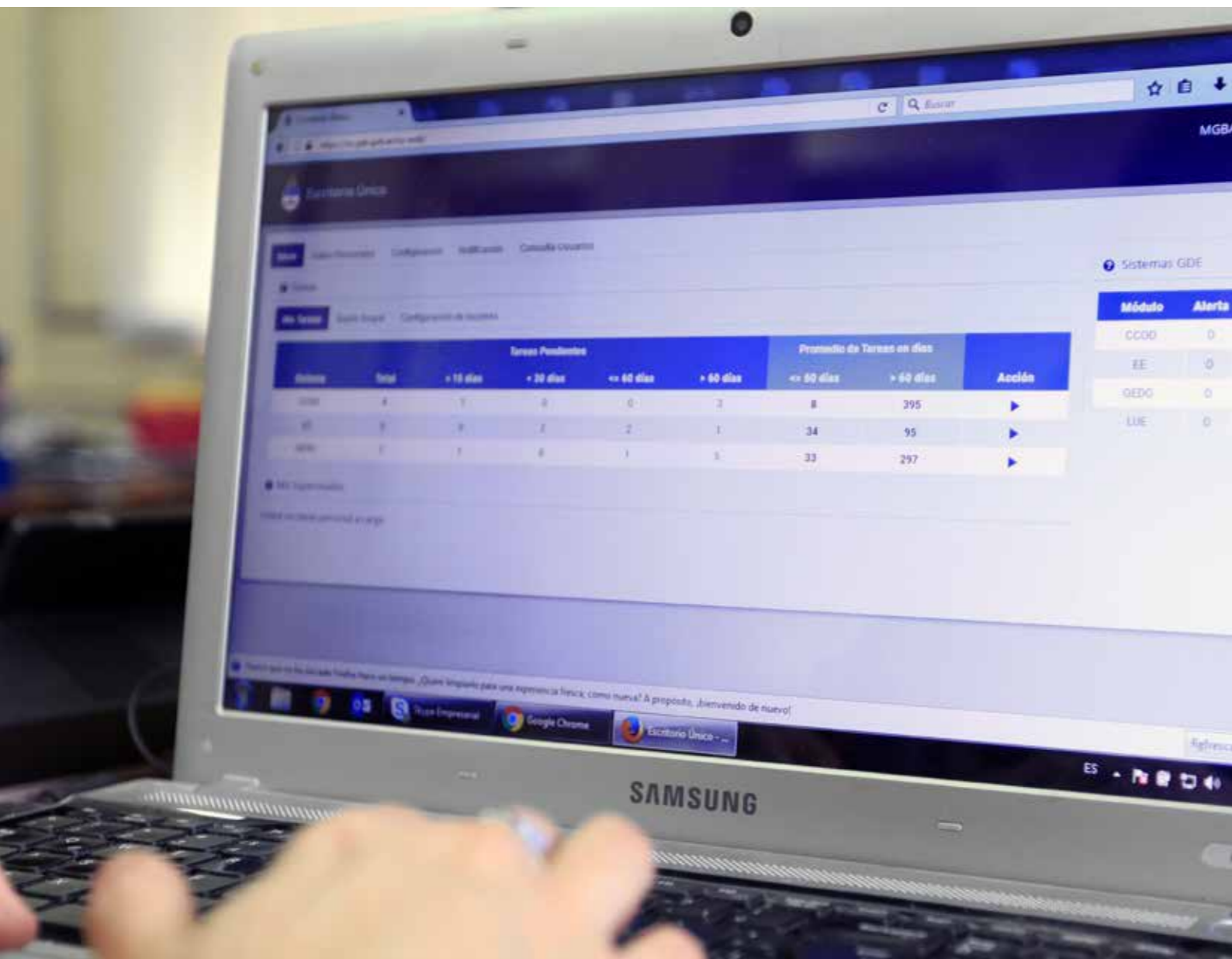
Nos comprometimos con el fortalecimiento de la cadena productiva del durmiente de quebracho. Participamos de la Mesa Nacional Foresto-Industrial (Sub-Mesa "Bosque Nativo") convocada por Presidencia de la Nación y desarrollamos el Programa de Fortalecimiento de Proveedores de Quebracho Colorado en la Cuenca Foresto Industrial de Monte Quemado). Firmamos convenios con la Dirección de Bosques Nativos de Santiago del Estero, para trabajar en acciones concretas que contribuyan a procurar que nuestros insumos sean producidos con altos estándares de calidad, sostenibilidad ambiental y seguridad laboral.

En el último trimestre de 2019 se nominó al área de CASS para llevar adelante los requerimientos de la CNRT en Seguridad Operacional, área que se encuentra en formación.



# GERENCIA DE TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y PROCESOS

Memoria de Gestión 2015 - 2019



## MISION , VISION Y ORGANIZACIÓN

La Gerencia de Tecnología, Innovación y Procesos (GTIP) Gestiona la innovación de los procesos de negocios, metodologías y herramientas que ejecuta la Sociedad y se garantiza la operación con sistemas informáticos que registren, ordenen y automaticen la información sobre una plataforma tecnológica de comunicaciones, infraestructura de servidores y equipos de trabajo de los usuarios de acuerdo a las prioridades y objetivos corporativos definidos por el Directorio y el equipo gerencial.

A los efectos de controlar y gestionar cada una de sus responsabilidades la Gerencia cuenta con una estructura basada en 4 áreas:

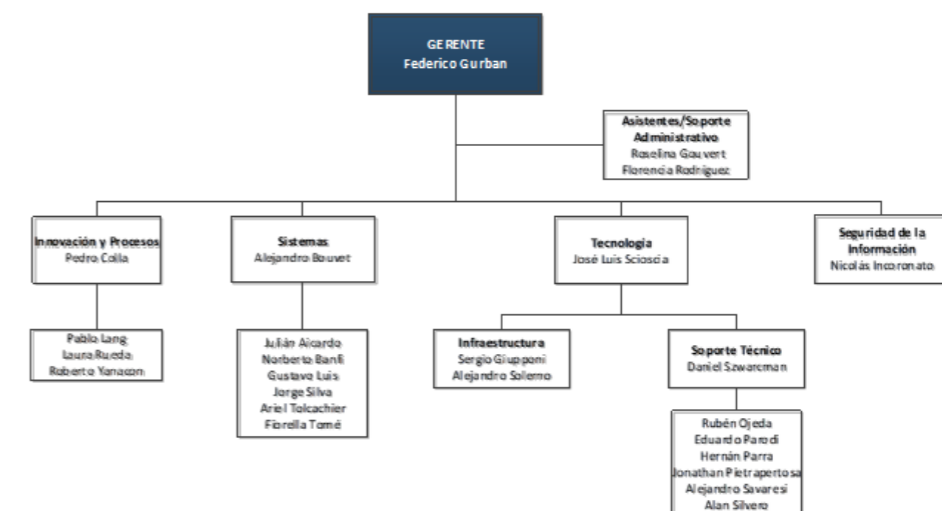
- **Innovación y Procesos** : lograr que ADIF Sociedad del Estado opere con procesos de negocios, metodologías y herramientas innovadoras que le permitan alcanzar y optimizar los objetivos corporativos definidos por el directorio y el equipo gerencial

- **Sistemas** : proveer y mantener soluciones informáticas que permitan a ADIF la gestión integral de los procesos y procedimientos de forma sistematizada
- **Tecnología**: Lograr que ADIF Sociedad del Estado opere sobre una plataforma tecnológica de comunicaciones, infraestructura de servidores y equipos de trabajo de los usuarios de acuerdo a las prioridades y objetivos corporativos definidos por el directorio y el equipo gerencial.
- **Seguridad de la información**: de proteger la información como un activo crítico de la organización, tomando como propósito medidas de resguardo necesarias para evitar daño comercial, operacional o de reputación de la empresa como de sus colaboradores.

TRENES ARGENTINOS  
INFRAESTRUCTURA

Ministerio de Transporte  
Presidencia de la Nación

### GERENCIA DE TECNOLOGÍA, INNOVACION Y PROCESOS



Ministerio de Transporte  
Presidencia de la Nación

La Gerencia, desde el inicio de su gestión, utilizó como uno de los criterios básicos para la toma de decisiones la reutilización, reactivación y/o explotación de todos los activos a su cargo.

Con esta premisa se impulsó la realización de proyectos específicos que involucraron a diferentes procesos de cada una de las áreas.

## INNOVACIÓN Y PROCESOS

### MISION, VISION Y ORGANIZACIÓN

El sector de Innovación y Procesos dependiente de la gerencia de Tecnología, Innovación y Procesos tiene por misión lograr que ADIF Sociedad del Estado opere con procesos de negocios, metodologías y herramientas innovadoras que le permitan alcanzar y optimizar los objetivos corporativos definidos por el directorio y el equipo gerencial.

Para ello asigna y gestiona los recursos disponibles para la ejecución de las siguientes responsabilidades:

- Ejecutar técnicamente la identificación, desarrollo técnico, aprobación, capacitación (internas y soporte a externas), despliegue, reportes especiales de gestión y monitoreo de procesos y procedimientos de negocios. Mantener repositorios organizacionales de procesos.
- Desplegar los medios y adquirir competencias que produzcan innovación en el funcionamiento de la empresa.
- Gestionar los proyectos manteniendo el alineamiento con los objetivos emanados del área. Coordinar recursos de contratistas involucrados en proyectos del sector.
- Participar en el despliegue de iniciativas del área GTIP, desarrollando o interviniendo los procesos involucrados cuando sea necesario.

- Ejecutar técnicamente la adopción y despliegue de herramientas, metodologías y plataformas necesarias para implementar los procesos. Soporte de 2do nivel a usuarios.
- Interactuar con usuarios internos y reparticiones de la APN, organismos y sociedades del estado y otros actores externos en aquellos aspectos relacionados con la misión. Analizar impacto y planes de implementación de ajustes por cambios en normativa.
- Colaborar en la identificación, diseño, desarrollo, despliegue y aprobación de políticas, reglamentos y otros activos de gestión (ej. Notas de aplicación, manuales, plantillas, etc.)

A los efectos de controlar y gestionar cada una de sus responsabilidades la Gerencia cuenta con una estructura basada en el proceso básico para la creación y aprobación de reglamentos y procedimientos.

El sector, desde su creación, utilizó como uno de los criterios básicos para la asignación de los recursos la identificación y foco en los procesos constitutivos de la cadena de valor de la empresa y priorizar las intervenciones que maximicen el retorno de la inversión en desarrollo.

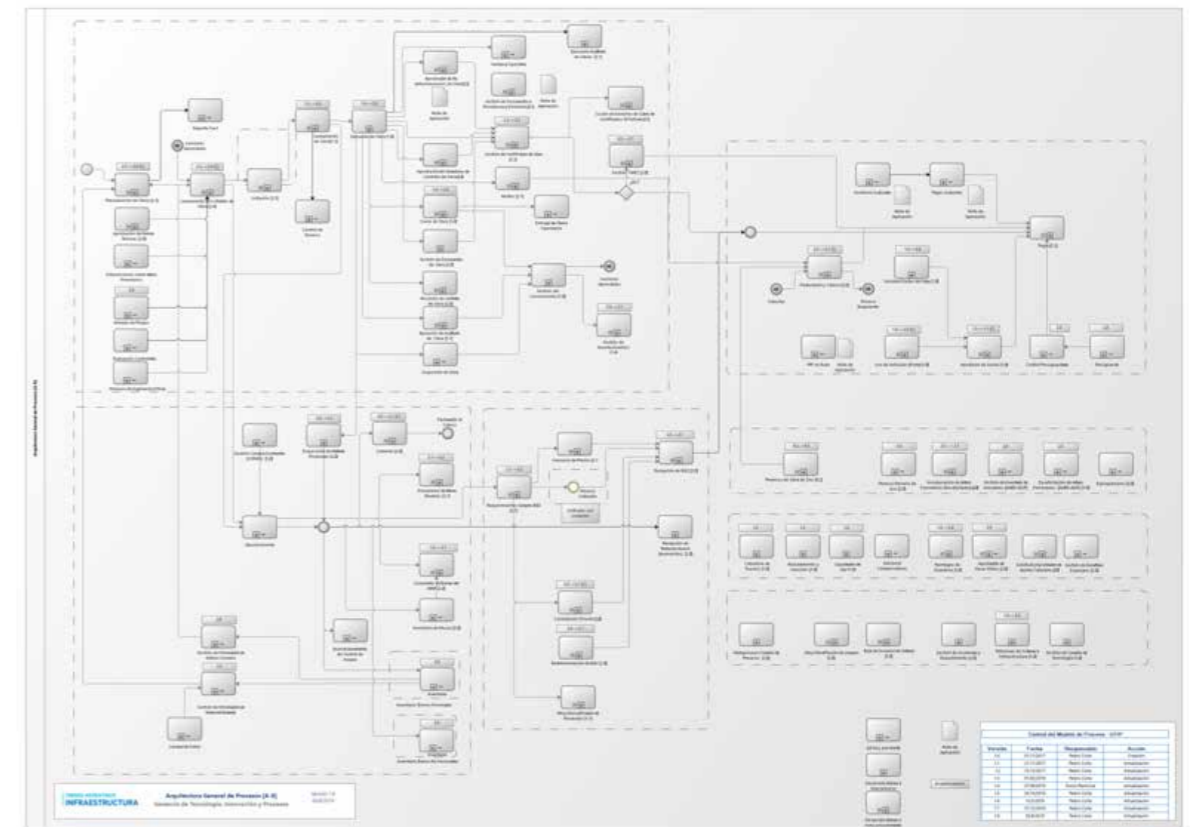
## RETROSPECTIVA 2019

Durante el año 2019 las principales iniciativas llevadas a cabo son descriptas a continuación.

### Creación y Aprobación de Reglamentos y Procedimientos

Esta actividad está regida por el "Metaproceso de Creación de Normativas - V 2.1" que regula el ciclo de vida utilizado para el desarrollo de manuales, procesos y procedimientos.

Además de la emisión de los reglamentos y procesos desarrollados mediante el mismo y aprobado en el contexto de lo indicado por el documento de Gobierno Corporativo se mantiene la arquitectura de procesos, la que es utilizada para realizar análisis de impacto de intervención, aportes de valor e identificación de actividades candidatas. La misma está mostrada en el documento "ADIFSE-GTIP-Arquitectura General de Procesos [A-O]\_1.8".



Como resultado se dispone de un parque de procesos nuevos y optimizaciones de anteriores que puede resumirse en el siguiente cuadro:

Area	Nuevos Procesos			Mejora de Procesos		
	Procesos	%Tot	%Acum	Procesos	%Tot	%Acum
GALO	10	23%	23%	20	54%	54%
GTIP	7	16%	39%	3	8%	62%
GC	6	14%	52%	7	19%	81%
GAF	4	9%	61%	3	8%	89%
GRHRL	4	9%	70%	0	0%	89%
GPE	4	9%	80%	4	11%	100%
GRHRL	3	7%	86%	0	0%	100%
GCSHM	2	5%	91%	0	0%	100%
GEAF	2	5%	95%	0	0%	100%
GAL	1	2%	98%	0	0%	100%
GCRI	1	2%	100%	0	0%	100%
GI	0	0%	100%	0	0%	100%
GCP	0	0%	100%	0	0%	100%
	<b>44</b>			<b>37</b>		

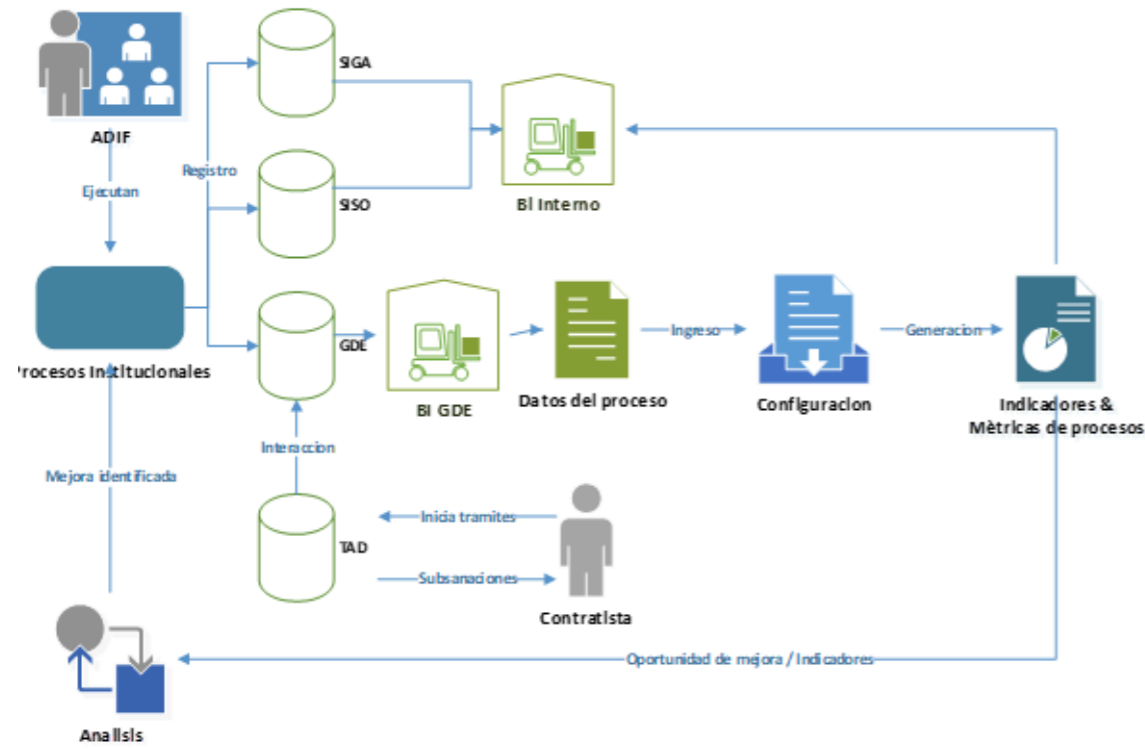


### Monitoreo y análisis de optimización de procesos

Continuando con el esfuerzo de obtener el rendimiento de procesos a partir de la minería de datos derivados de su ejecución mediante la captura de “marcadores ontológicos” fue

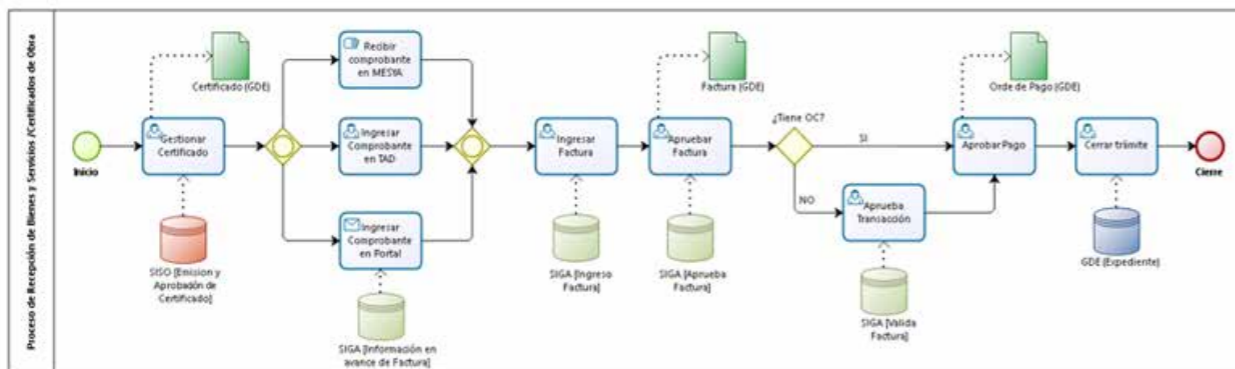
posible identificar el comportamiento de áreas claves de manera de identificar acciones a desplegar en la ejecución de procesos o en su flujo diseñado tendientes a alinear los resultados con los objetivos del negocio.

La arquitectura utilizada para el monitoreo puede verse en la siguiente figura:



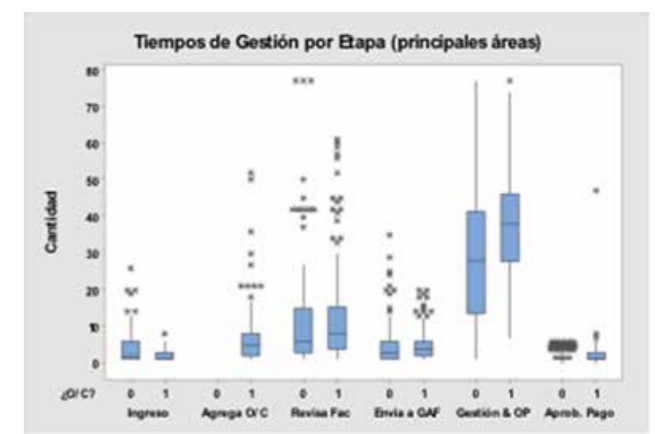
Como resultante se obtienen datos relacionados con volumen operado, tiempos de ejecución, puntos de atascamiento en la gestión, desvíos del

proceso y posibles alternativas futuras a considerar para optimizar. Un ejemplo de posible reporte de gestión puede observarse a continuación:



Sobre un flujo determinado de proceso se miden las evidencias de progreso en todas las instancias, lo que permite un análisis estadístico posterior.

Y la caracterización de la contribución de cada actor en el proceso a la performance total como forma para identificar posibles intervenciones candidatas.



Este análisis puede ser extendido al correspondiente análisis de causa raíz de los desvíos de forma de operar sobre los mismos

a partir de su consideración como excepciones, como por ejemplo en el caso ilustrado por el siguiente gráfico:

Expediente	Datos Expediente	Sector / Proyecto	Fecha de caratulación	Tiempo Caratula - Informe	Tiempo Informe - Acta	Tiempo Acta - Adenda	Tiempo total de Gestión
		Civiles	17/9/2018	247,00	5,00	99,00	351,00
		Vías	7/1/2019	105,49	113,51	44,00	263,00
		Civiles	11/4/2019	39,00	87,00	36,00	162,00
		Civiles	27/3/2019	139,00	2,00	19,00	160,00
		Vías	7/5/2019	3,00	3,00	127,00	133,00
		Vías	17/5/2019	95,00	1,00	12,00	108,00
		Vías	25/6/2019	16,00	27,00	41,00	84,00

\* Tiempos de gestión de las Adendas asociadas a expedientes de Código ADIF0004, en días corridos, contados desde la Caratulación hasta la asociación de la Adenda.

Durante el año se monitoreó y compartió información en eventos regulares de las áreas de GALO y GC relativa a los procesos de la cadena de valor, en particular:

- Certificados.
- Variaciones de Contratos.
- Re-determinaciones.
- Compras de Bienes Y Servicios.
- Licitaciones (Obra y B&S).

## Implementación de nuevas plataformas

Durante el año 2019 se incrementó la huella de trámites gestionados mediante la plataforma Trámites a Distancia (TAD) incorporando los siguientes trámites adicionales:

- Recepción de Bienes, Servicios y comprobantes.
- Presentación de certificado de redeterminación de obra.
- Presentación de certificado básico de obra
- Presentación de certificado de servicios
- Solicitud de Anticipo Financiero de Obra
- Solicitud de Aprobación de Redeterminaciones de obra ante ADIF
- Solicitud de Redeterminación de Precios de Bienes y Servicios a la ADIFSE
- Solicitud de permiso de uso para cruces de vías y tendido paralelo
- Aprobación de Variaciones de Contrato de Obra
- Solicitud de Donación de Bienes Muebles a la ADIFSE
- Solicitud de Comodato de Bienes Muebles del Museo Nacional Ferroviario ante la ADIFSE

## Despliegue de la plataforma de Gobierno Digital Electrónico (GDE)

Continuando con el despliegue de la plataforma de Gobierno Digital Electrónico (GDE) promovido por la Secretaría de Modernización de la Nación comenzado a partir del año 2016 y durante el año 2017 se completó la digitalización de todas las tramitaciones realizadas en la empresa con la excepción de la correspondiente a rendición de gastos. En tal sentido todos los trámites de la cadena de valor de la empresa utilizan al presente firmas digitales. Habiéndose procesado los siguientes volúmenes anuales:

	Expedientes	Documentos	Actuaciones
2016	1		7
2017	8608	76434	93144
2018	19643	211999	217525
2019 (*)	10983	144027	123623

(\*) Información al 30-Sep-2019

## Integración GDE y Sistemas de Gestión

Adicionalmente se lanzó durante 2018 la licitación LP27/2018 tendiente a generar una arquitectura de integración entre los distintos sistemas transaccionales con GDE con el objetivo de aumentar la productividad, disminuir errores y subsanaciones necesarias, así como mejorar el ciclo de proceso de las gestiones.

Se impulsó y dieron los pasos iniciales para la obtención del soporte y despliegue técnico de las facilidades de integración entre la plataforma GDE y los sistemas de gestión (SIGA y SISO). Al presente se está completando el desarrollo del primer trámite integrado (emisión de pagos) como prueba de concepto de la tecnología y confirmación de los requisitos del ambiente técnico. Esta primera integración abrirá la posibilidad de continuar con integraciones de diferente tipo en el ámbito de certificación de obras, recepción de comprobantes y gestión de compras.

## Re-ingeniería de Procesos de Construcciones

Se acompañó el proceso de análisis y reformulación de esquema de trabajo en la Gerencia de Construcciones, como resultado de lo cual se produjeron las siguientes actividades:

- Se reformularon y optimizaron 12 procesos relacionados.
- Se gestionó la discusión, aprobación y difusión de los mismos.
- Se proporcionaron 8 capacitaciones de procesos que insumieron 590 horas/aula.

Adicionalmente se realizaron 5 capacitaciones adicionales sobre procesos nuevos o modificados que representaron 70 horas adicionales.

Finalmente se dieron capacitaciones para contratistas de la compañía en materia de gestión de documentación de obra y recepción de bienes y servicios mediante la plataforma Trámites a Distancia insumiendo 10/aula con tal propósito.

## Evaluación de seguridad de la información

Durante el año 2019 se completó una tarea de relevamiento detallado, análisis de brecha, caracterización de vulnerabilidades y creación de plan estratégico. Como guía base se tomó la norma ISO 27001. Para realizar esta tarea se realizó una Licitación Pública (LP 31/18), en la que participaron varas consultoras especializadas.

Como resultado del esfuerzo se obtuvo una caracterización del estado actual de operación que permitió realizar recomendaciones a los niveles ejecutivos sobre un plan de acción para solventar la brecha identificada.

## Otras iniciativas

Se trabajó además en las siguientes iniciativas especiales

### Calidad de datos

Se desarrolló un marco de análisis de calidad de datos basado en cinco indicadores cuantitativos y se realizó la evaluación ex ante y ex post de la calidad de datos en la información de material ferroviario, pudiéndose comprobar la mejora introducida por las acciones y proyectos pilotos encarados.

Se estableció además la línea base para la medición de calidad de datos en registros de comprobantes comerciales gestionados por el sistema SIGA.

### Blockchain Federal e Iniciativa de Datos Abiertos

Se participó en las actividades inicial de lanzamiento de la iniciativa de Blockchain Federal y la identificación interna del mapeo en procesos para la exposición de datos abiertos en iniciativa patrocinada por el BID.

## Evaluación de ambiente CONTRAT.AR y SUBAST.AR

Se evaluaron a partir de experiencias piloto coordinadas con la Secretaría de Modernización, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, las posibilidades de adopción de las plataformas CONTRAT.AR (gestión de contratación y ejecución de obras) y SUBAST.AR (gestión de subastas). Como resultado se produjo un análisis de brecha que permite establecer una estrategia de subsanación en caso de adoptar éstas plataformas.

## Digitalización de información CMEC

Se desarrollaron herramientas para desplegar, adoptar y controlar un marco para la transferencia de información digitalizada a en el marco del crédito CMEC (Belgrano Cargas) de manera de reemplazar la transferencia física de documentación. Se realizaron pilotos sobre la plataforma entre Abril y la fecha tendiente a su aprobación final por parte de CMEC y el Ministerio de Transporte como la unidad gestionadora del crédito.

## Gestión de Vehículos

Se trabajó en un marco inicial de evaluación de inventario y utilización de flota de vehículos lo que permitió sentar las bases para definir los requerimientos a satisfacer mediante un aplicativo de gestión de flota.

## Participación en iniciativas del Ministerio de Transporte

Se trabajó en forma coordinada con el Ministerio de Transporte proveyendo soporte en despliegue de procesos, adopción de plataforma GDE y transformación digital para iniciativas de modernización realizadas en diferentes reparticiones y organismos del ministerio.

# PERSPECTIVAS PARA 2020

Las perspectivas para el 2020 son las siguientes:

- Optimizar procesos existentes mediante el análisis de los resultados de ejecución derivados del monitoreo e información proporcionada por las áreas intervinientes de manera de mejorar su costo, productividad y ciclo de ejecución.
- Desarrollar nuevos procesos, en particular los identificados al presente como "ad-hoc" (sin definición formal)

de manera de aumentar la huella de operación basada en procesos definidos.

- Contribuir al despliegue de herramientas de automatización y productividad que permitan la ejecución mas eficiente de los procesos.
- Acompañar las iniciativas tecnológicas mediante el soporte de los procesos necesarios para su despliegue y operación.

## DESARROLLO Y SISTEMAS

### MISIÓN, VISIÓN Y ORGANIZACIÓN

La subgerencia de Sistemas y Desarrollos se creó con el objeto de proveer y mantener soluciones informáticas que permitan a ADIF la gestión integral de los procesos y procedimientos de forma sistematizada.

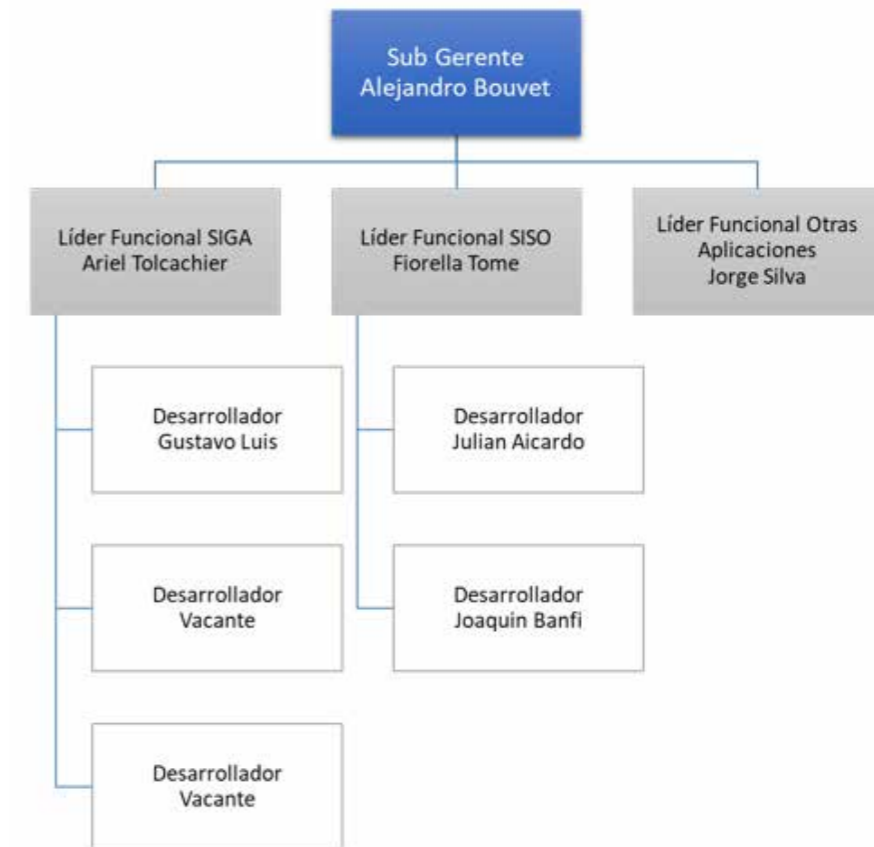
La subgerencia asigna y gestiona los recursos disponibles, ya sean propios o externos para la ejecución del Plan de Desarrollo de requerimientos, y también es responsable de asegurar el correcto funcionamiento de las soluciones implementadas en producción.

A efectos de gestionar los requerimientos la subgerencia de sistemas y desarrollo cuenta con una estructura basada en 3 grupos

- **Grupo SIGA:** El Sistema de Gestión Administrativa, es un sistema del tipo ERP diseñado para la gestión administrativa de ADIF e incluye los siguientes módulos
  - Cuentas por Pagar
  - Cuentas por Cobrar
  - Contabilidad
  - Presupuesto
  - Compras
  - Inventario
  - Recursos Humanos

- **Grupo SISO:** Sistema Integral de Seguimiento de Obras, es un sistema diseñado para la gestión de Obras.
- **Grupo Otras Aplicaciones:** Entre las otras aplicaciones se resumen
  - Tableau
  - Tramites
  - Portal de Proveedores
  - SABIF
  - Digitalizaciones
  - Licitaciones
  - SCEMO
  - Bienes Muebles No Ferroviarios
  - JIRA

A continuación, se presenta un Organigrama que permite soportar la estructura previamente mencionada.



Los roles y funciones de los equipos de trabajo están claramente definidos y enfocados en 2 premisas, soporte y desarrollo de nuevas funcionalidades. A continuación, se resumen los objetivos de cada rol:

#### Líder Funcional

- Seguir el proceso de desarrollo de los requerimientos priorizados
- Definir funcionalmente los requerimientos solicitados
- Probar funcionalmente los desarrollos entregados
- Soporte de segundo nivel.

#### Desarrollador

- Soporte de Tercer Nivel
- Desarrollar nuevas funcionalidades
- Definir y validar mejores prácticas de desarrollo
- Auditar el código fuente de los proveedores

# APLICACIONES SOPORTADAS

## SIGA

El sistema SIGA fue desarrollado ad hoc para ADIF. El mismo tiene como objetivo la gestión integral administrativa de la empresa. En agosto del 2015 se implementó formalmente el sistema SIGA y a partir de ese momento se trabajó en estabilizar la solución.

En el transcurso de estos años se han solucionado más de 695 casos de soporte con un esfuerzo real de al menos 4700 horas hombre, y se han desarrollado 266 nuevas funcionalidades de diferentes complejidades consumiendo más de 10640 horas hombre.



SIGA actualmente cuenta con 146 usuarios activos.

A continuación de resumen las cantidades y montos que ha se gestionado a través de SIGA desde sus inicios (agosto 2015)

### Cuentas por pagar:

- 1851 Proveedores Nacionales
- 29 Proveedores Extranjeros
- Se administran 2.521 Bienes Económicos
- Se han ingresado más de
  - 3630 pedidos internos
  - 3650 requerimientos
  - 4020 Solicitudes de compra
- Se han emitido 2660 órdenes de compra en pesos, por más de \$2.123.400.000
- Se han emitido 137 Órdenes de Compra en dólares por más de U\$D 5.430.000
- Se han gestionado más de 35900 comprobantes por más de \$ 56.730.000.000

### Cuentas por Cobrar

- 2.874 Clientes
- 2.990 de Contratos en pesos por más de \$ 1.210.000.000
- 278 de Contratos en dólares por más de U\$D 48.700.000
- 22.950 comprobantes de venta en pesos por más de \$ 1.996.000.000 ((FC, NC, ND, etc)

### Inventario Ferroviario

- Un total de 10211 Activos lineales en los cuales están incluidos Vías, estaciones, cruces y obras de arte.
- Un total de 35.369 material rodante valuados en
  - Pesos \$ 519.899.989
  - Dólares: U\$D 1.970.240.666

### Recursos Humanos

Al día de la fecha se han emitido más de 52500 recibos de sueldos con un monto acumulado superior a los \$2.000.000.000

Los proyectos vigentes y en ejecución son los siguientes

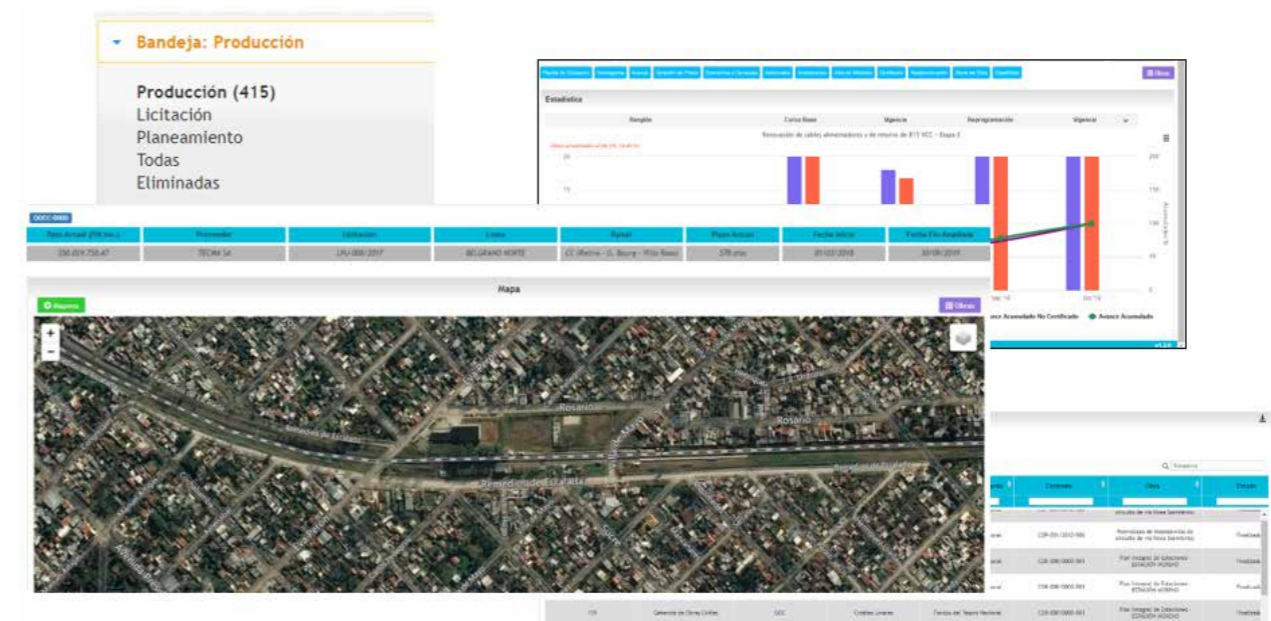
- Funcionalidad de Orden de Compra Abierta.
- Reportes impositivos Citi Compras y Citi Ventas
- Integración con AFIP para el manejo de Factura de Crédito Electronica
- Integración con bancos para NETCASH
- Reingeniería de pagos: Se refiere a simplificar en el sistema el proceso de pagos.
- Mejoras en el proceso de descentralización de gastos
- Desarrollo de nuevo módulo de presupuesto
- Facturación Moneda Extranjera
- Integración SIGA - GDE
- Módulo de Inventario - Logística Nuevos materiales

### SISO

Ante la necesidad de tener un sistema de gestión de obras, ADIF desarrollo la aplicación SISO

Actualmente hay 272 usuarios activos, se han creado **724 contratos** y se han emitido más de **6840 certificados** por un monto superior a los **\$28.571.214.808**

Año	Cantidad Certificación	Cantidad Certificados	Monto
2007	2	2	\$ 1.574.831
2011	6	6	\$ 89.746.598
2012	2	2	\$ 9.579.777
2013	19	19	\$ 495.865.086
2014	52	52	\$ 539.831.202
2015	100	100	\$ 1.237.639.631
2016	255	255	\$ 5.646.886.559
2017	1228	1228	\$ 5.674.784.644
2018	1747	1747	\$ 8.148.053.188
2019	3433	3433	\$ 6.727.253.291
<b>Total general</b>	<b>6844</b>	<b>6844</b>	<b>\$ 28.571.214.808</b>



Actualmente está desarrollador en PHP 5.6 (framework que entrego el ministerio de trabajo), y a partir de los nuevos requerimientos hemos incorporado algunos componentes de Symfony con el objetivo de migrarlo a PHP 7.

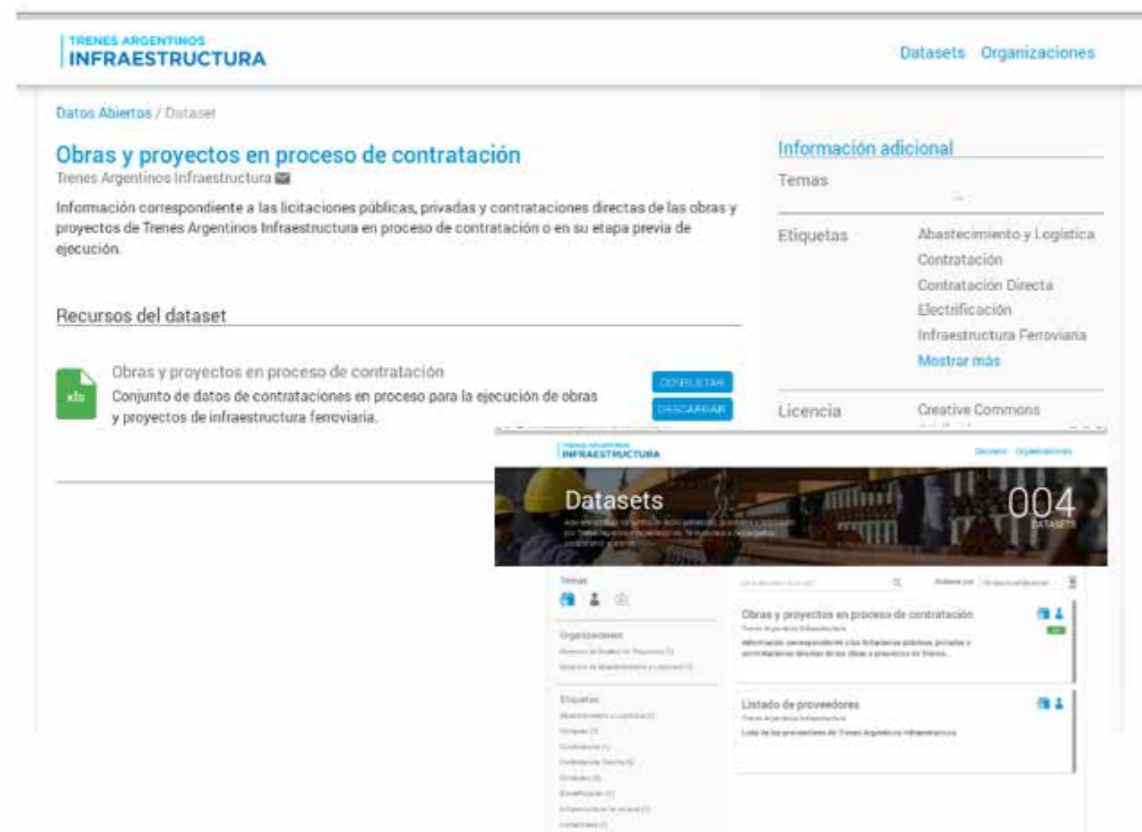
Actualmente contamos con los siguientes proyectos en desarrollo

- Módulo de Observación Seguridad y Ambiente
- Sistema Mobile de Reporte de Observaciones de Seguridad y Ambiente

- Integración SISO - GDE
- Multiple Fri
- Fondo de Repaso
- Sistema Mobile de Reporte de Producción
- Sistema de Accidentología

**Datos Abiertos**

El sistema de Datos Abiertos se desarrollo en esta gestión y está diseñado para publicar información de la empresa que debe ser pública. Este sistema se encuentra en fase de pruebas.

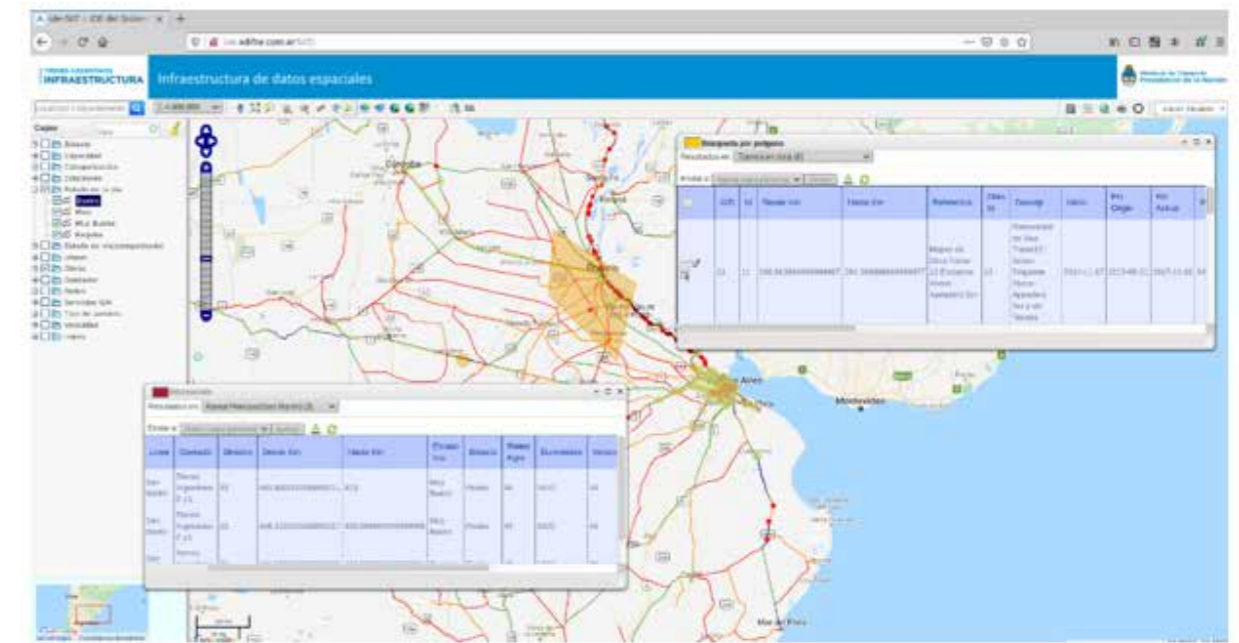


**IDE**

Cómo parte de los desafíos de la subgerencia de sistemas, la sistematización del inventario trajo aparejado la necesidad de poder georreferencia información clave para ADIF. Es por esta razón que se desarrolló un modelo que permita, a través de los servicios de ARSAT, visualizar la información generada en nuestros sistemas de Gestión.

De SIGA proviene la información de activos lineales (vías y Estaciones), y de SISO la de Obras.

La IDE está integrada a estos sistemas y se actualiza regularmente cada 24hs con SIGA y cada 1h con SISO.



**TABLEAU**

Tableau Server es una herramienta de análisis empresarial. Permite a los usuarios compartir y administrar los tableros de control y datos con la información consolidada de diferentes fuentes de datos, ya sean internos o externos.

A partir del crecimiento de información y continua sistematización de ADIF, surgió la necesidad de implementar un Tablero de Control que consolide de forma coherente, automatizada y consistente dicha información.

Es por esta razón que Tableau ha sido seleccionada e implementada como herramienta de inteligencia de negocio. En el mismo tenemos 12 usuarios activos que permiten ver 16 tableros de control de negocios.

Los tableros están divididos en 4 grandes proyectos

- Construcciones
- Finanzas
- Inventario
- Procesos

El objetivo de estos tableros es poder navegar de forma consolidada la información registrada en los sistemas transaccionales de ADIF.

**Construcciones**

Detalle de Inversión

Este tablero muestra, a partir de los datos cargados en la aplicación SISO, como se distribuye la inversión.



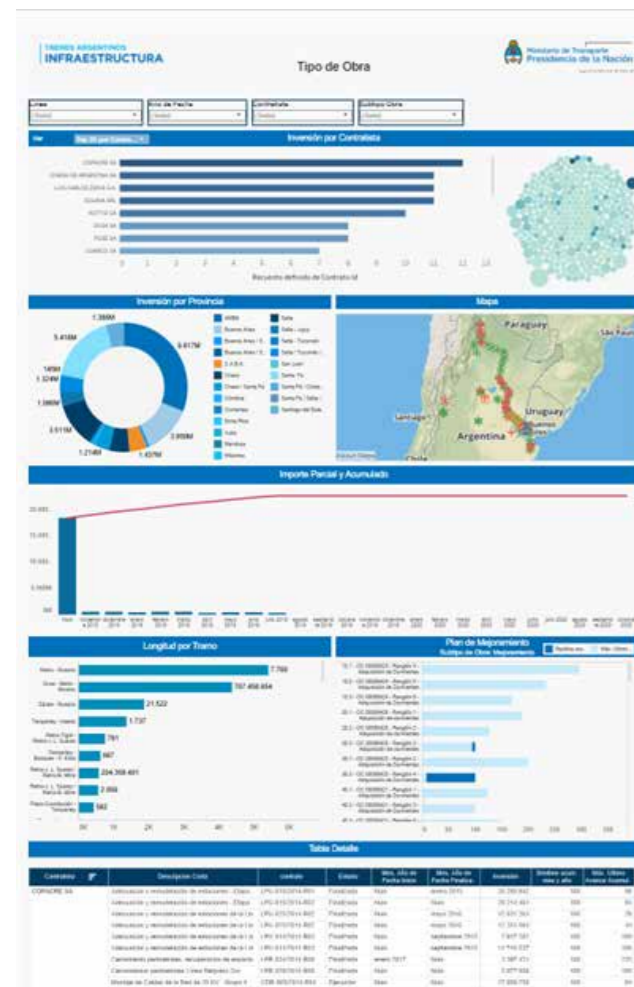
Seguimiento de Obras

Este tablero permite ver de forma consolidada toda la información de las obras que están activas.



**Tipo de Obra**

El tablero Tipo de Obra, permite ver la información de inversiones por tipo de obras



**Construcciones**

Reportes de Gestión Mensual

El equipo de GAF tiene diferentes reportes para consumo mensual, entre ellos se pueden nombrar

- Reporte de Gastos de Capital
- Reporte de Gastos Corrientes
- Reporte de Ingresos



**Inventario**

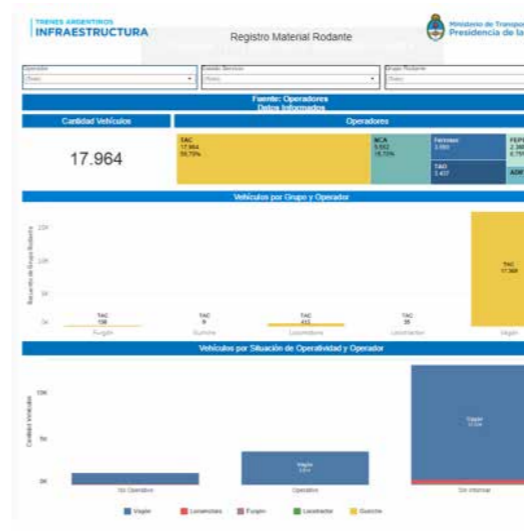
Activos Lineales

Este tablero es utilizado para mostrar la información cargada en SIGA de todos los activos lineales. Esta información está actualizada de forma online, por lo tanto al momento de visualizar el tablero se podrá tener los datos consolidados de lo que se haya cargado en SIGA



Material Rodante

Este tablero es utilizado para mostrar la información cargada en SIGA del inventario de todo el material rodante relevado. Esta información está actualizada de forma online, por lo tanto al momento de visualizar el tablero se podrá tener los datos consolidados de lo que se haya cargado en SIGA.



**Procesos**

Se han generado diferentes tableros de control para poder analizar la performance de los procesos.

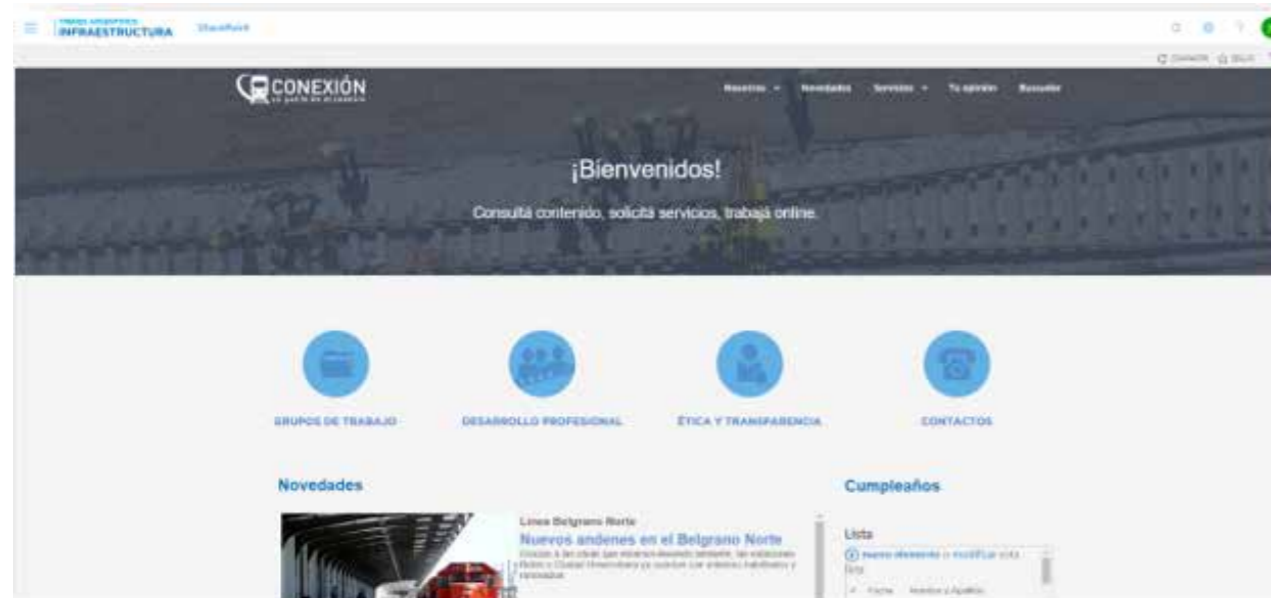
Los principales tableros de este proyecto son

- Cantidad de Expedientes según medio de ingreso.
- Monitor de Fases de Procesos
- Performance de los procesos.



### Sharepoint

Desde el inicio de esta gestión se ha apalancado el uso de Sharepoint para simplificar ciertos procesos o flujos de trabajo. A continuación se resumen los flujos que se han creado a partir de agosto del 2015



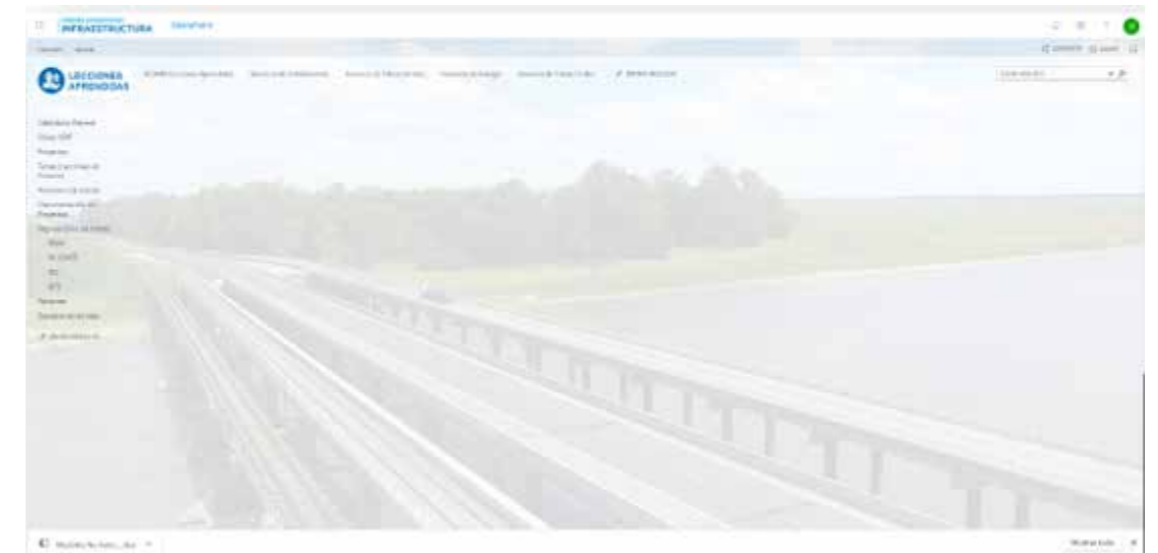
### Gestión de Licencias

Permite ingresar solicitudes de licencias por parte de los empleados y tiene un circuito de aprobaciones desde el área donde la persona trabaja y del área de RRHH.



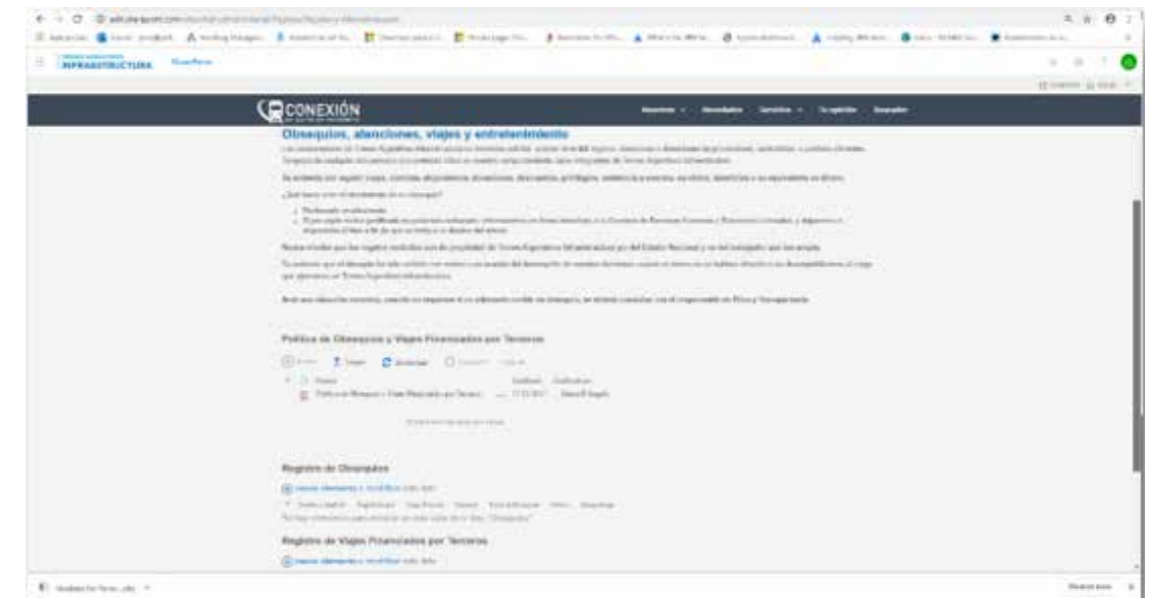
### Lecciones Aprendidas

Permite gestionar para cada gerencia (proyectos) y acciones correctivas. (Sin bien operativa de Adif los proyectos identificados, no está operativo, el desarrollo está linkeable desde el portal).



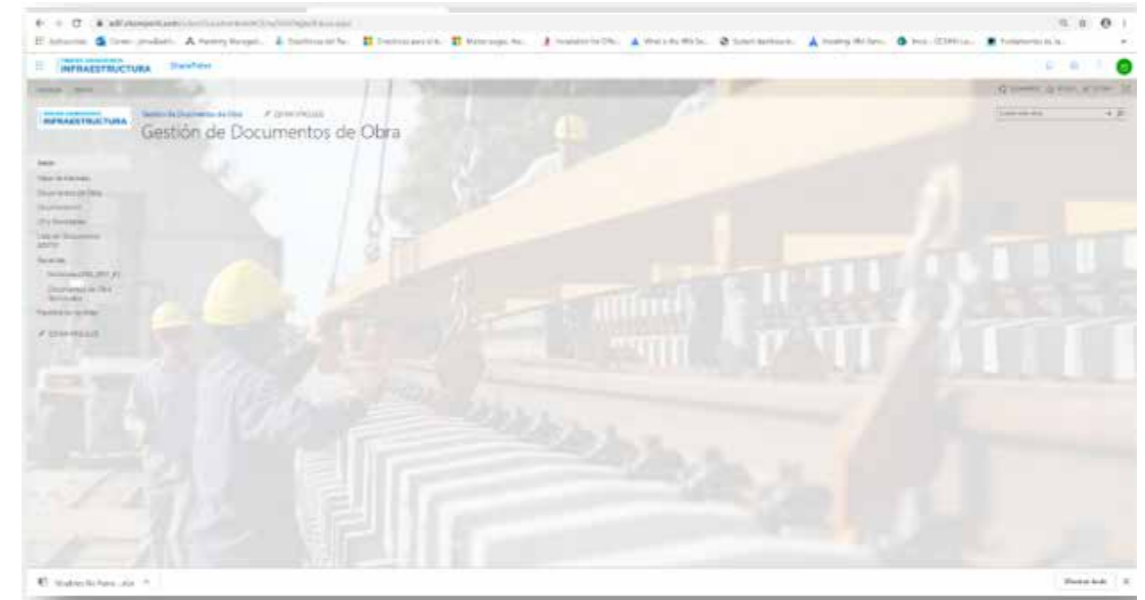
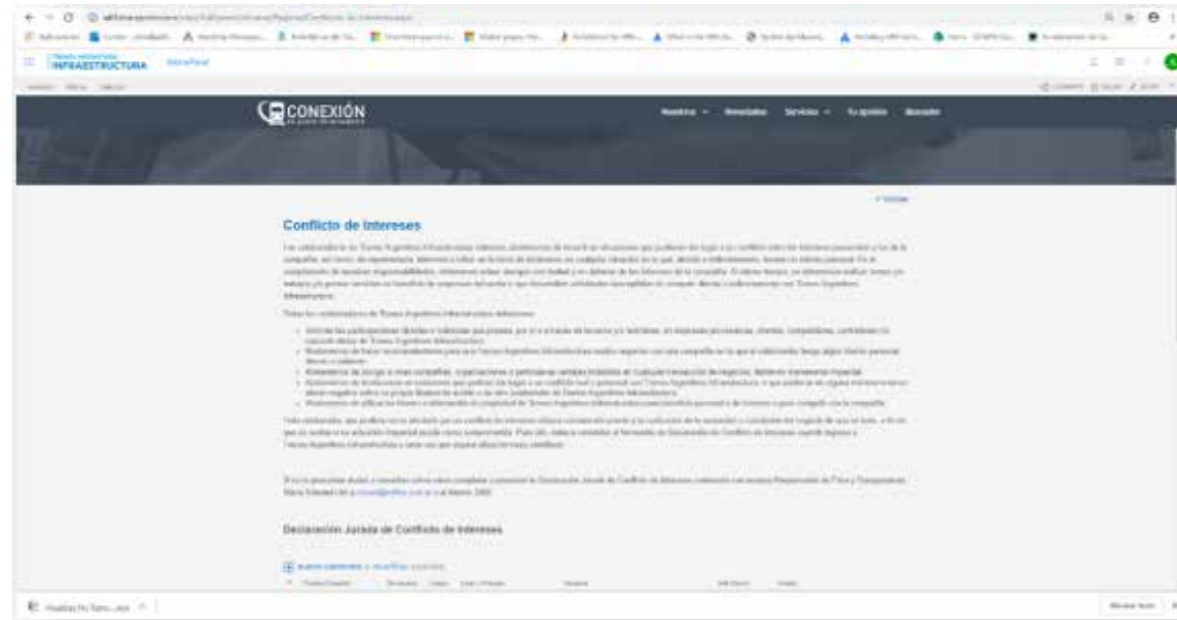
### Registro de Obsequios y Viajes Financiados por Terceros

Este módulo permite a las autoridades de la empresa registrar los obsequios que recibieron y los viajes realizados con financiamiento de terceros.



**Conflicto de Intereses**

Este módulo permite registrar a las autoridades las DDJJ de conflicto de intereses.



**Sistema de Gestión de Documentos de Obra - LP 08/2017**

Permite la gestión del circuito de aprobación y almacenamiento de la Documentación de Obra que las contratistas deben ir enviando a ADIF como parte del contrato. Se basa en una lista de Documentos que define que documentación se debe enviar, la cual posee un esquema de versionado que el sistema controla, así como se asignan por especialidades los RRHH de Adif que tiene a cargo la revisión.

El contratista carga los documentos en la biblioteca "Mesa de Entradas" y con ello se dispara un circuito automatizado, que se basa en notificaciones por correo electrónico tanto a los revisores de ADIF, como a las contratistas de cada renglón a través de correos electrónicos que son volcados en los correspondientes Libros de Obra

**Sistema de Gestión de Documentos - Obras Nuevas**

Desarrollado a partir de la experiencia del sistema anterior, aprovechando las mejoras que el mismo trajo y ajustando aspectos tendientes a mejorar el seguimiento de la gestión de los tiempos y el control de las revisiones, así como de los tiempos de presentación de la documentación por parte de las contratistas.

La idea es que toda obra nueva gestione la documentación con este esquema.

El sistema está completo, solo falta poner en marcha la próxima licitación, para lo cual se está trabajando en la confección de la Lista de Documentos

El mecanismo no se basa ya en notificaciones por correo electrónico, sino a través de la gestión de un nuevo rol definido como "Distribuidores" a cargo de quienes permanentemente siguen la asignación de las revisiones, y en la incorporación del rol de las fiscalizadoras quien deben recomendar estado para cada documento ingresado.

**SABIF**

Este sistema está funcionando en la actualidad a modo de consulta exclusivamente sin posibilidad de modificar su contenido.

Es el sistema que se venía utilizando en la empresa desde su creación para llevar el seguimiento y gestión de los bienes inmuebles ferroviarios.





**Digitalizaciones**

Este sistema permite digitalizar información, permitiendo grabar varios archivos asociados a un registro, el cual permite clasificar la información por distintos campos para que cualquier área de la empresa puede acceder fácilmente a la

información sin necesidad de acceder a los físicos. Se basa en un esquema de permisos para resguarda la confidencialidad de la información y de permisos que los administradores de cada área pueden asignar al resto de los usuarios.

ID	Documento	Tipo Documento	Fecha	Min. Carácter	Carácter	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	
1	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
2	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
3	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
4	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
5	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
6	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
7	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
8	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
9	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
10	Sugerecencia de Obras y Proyectos	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015

**Tramites**

Sistema que permite gestionar tramites entre las distintas dependencias de la empresa. Su uso fue reemplazado por GDE, salvo para la gestión interna de pago de viáticos y gastos de representación. O para dar continuidad a los tramites que se iniciaron originalmente mediante este sistema.

Se basa en bandejas que distinguen los tramites, según los mismos recién estén pendientes de recepción, recibidos, confirmados, rechazados, en tránsito, o enviados.

ID	Documento	Tipo Documento	Fecha	Min. Carácter	Carácter	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	
1	APERTURA DE CUERPO N° 3 - CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
2	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
3	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
4	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
5	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
6	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
7	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
8	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
9	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
10	RECONSTRUCCION DE LA CARRERA N° 174 ADM 2017 - PLAN DE OBRAS SUBTERRANEO DE VIA CON ELECTROFONIA EN LA PROLONGACION NOROCCIDENTAL DEL TUNEL DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL, LINEA DE CINTA DEL PROLONGAMIENTO NOROCCIDENTAL	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015

**SCEMO**

Este sistema fue desarrollado para el control y seguimiento de la producción y entrega

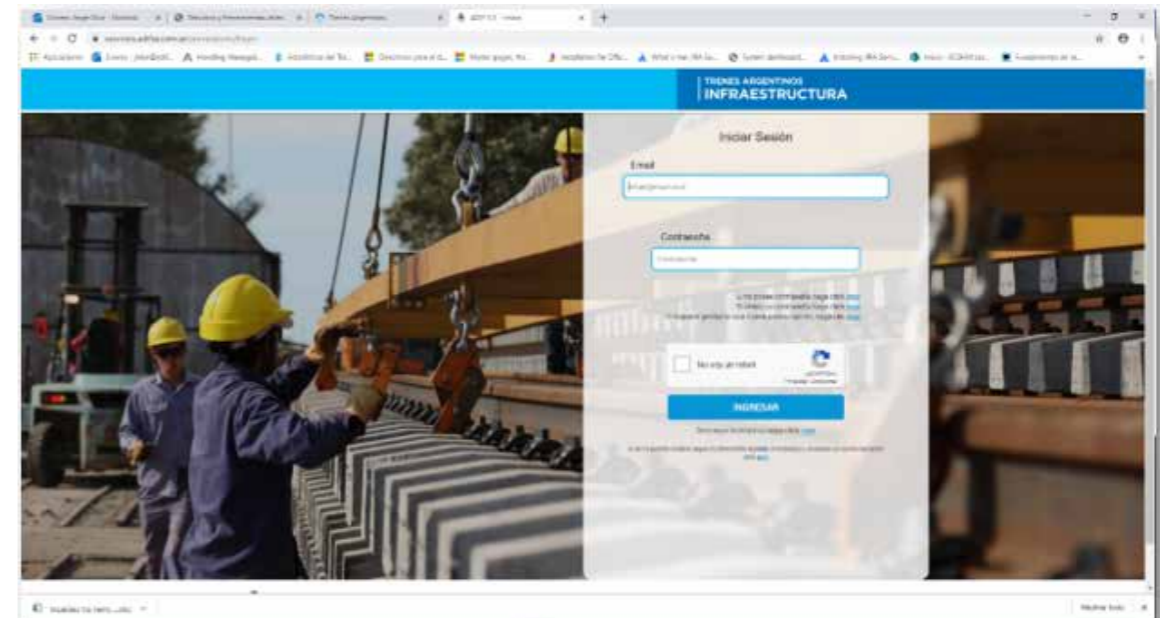
de materiales. Su alcance solo se refiere a Durmientes de Hormigón que fueran adquiridos por la empresa a Proveedores Nacionales.

ID	Documento	Tipo Documento	Fecha	Min. Carácter	Carácter	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	Extensión	
1	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
2	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
3	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
4	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
5	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
6	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
7	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
8	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
9	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015
10	Producción de durmientes de hormigón	Informe Mensual de Avance de Obra	18 FEB 2015	713		883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015	883.2015

**Portal de Proveedores**

Este portal web permite a las empresas registrar su solicitud de incorporación como proveedores de ADIF y mantener actualizados los datos de quienes ya existen en el Registro de Proveedores de ADIF.

Está vinculado internamente al sistema SIGA, ya que permite ver la cuenta corriente del proveedor.



**Licitaciones**

Las licitaciones que se despliegan en el sitio de ADIFSE se basan en un módulo de gestión de licitaciones y de Interesados por Licitación, cuyo backend es gestionado por la GALO.



**Bienes Muebles No Ferroviarios**

El sistema de Bienes Muebles no Ferroviarios tiene como objetivo tener el inventario de todos los activos de ADIF que no sean ferroviarios.

Actualmente cuenta con 28 usuarios activos.

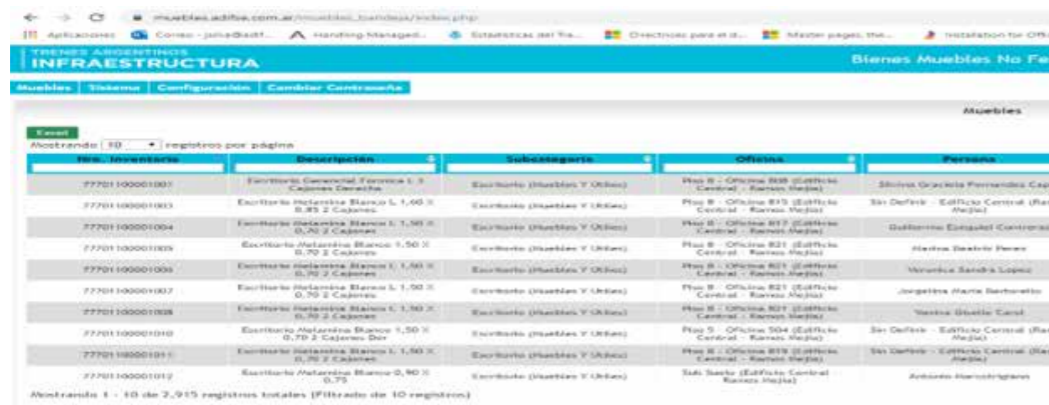
Este sistema cuenta con las siguientes funcionalidades:

- Alta de Inventario
- Relevamiento de Oficinas
- Modificación
- Emisión de Remito
- Impresión de Etiquetas
- Movimiento de Inventario (de una oficina o persona, a otra oficina o persona)

- Baja de Inventario.
- Flujo de aprobación de altas y bajas

En el mismo se ha cargado el inventario de las siguientes categorías:

- Muebles y Útiles: #1616
- Rodados: #112
- Informática: #901
- Maquinarias Equipos y Herramientas: #85
- Equipos Electrodomésticos: #218
- Bienes de valor extraordinario o artístico: #2517



**Backlog Desarrollo y Soporte**

La situación actual del Backlog de trabajo es la siguiente.

Nuevos Desarrollos

Se han registrado 377 pedidos, con una estimación de esfuerzo de 49893 Horas.

Soporte

Existe un Backlog mensual de 41 casos de soporte que requieren corregir el código de aplicación. Esto representa un promedio de 240 horas de soporte mensual.

**DIAGRAMA DE ARQUITECTURA 2019**

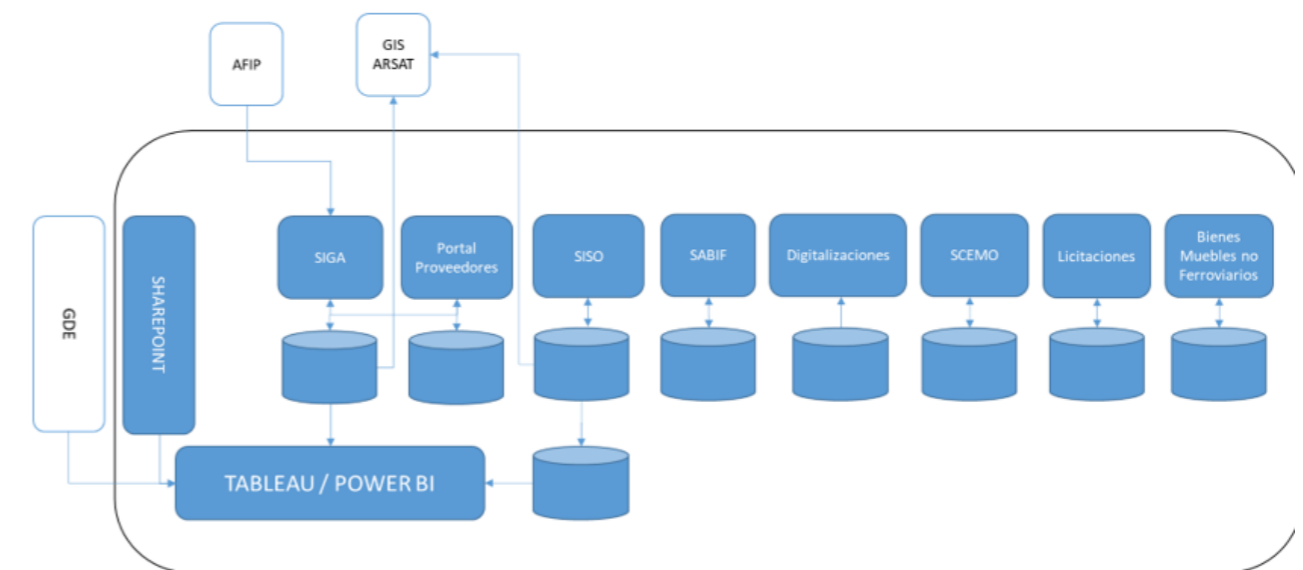
Actualmente cada aplicación transaccional es independiente, sin tener integraciones sistematizadas entre ellas. Vale aclarar que

- SIGA se integra mediante Web Services a la AFIP.
- Tableau tiene procesos ETL para obtener datos de SISO y de Procesos (Secretaría de modernización).

La plataforma tecnológica está basada en

- Servidores Debian Jessie
- Lenguaje PHP 5.6.13

- Framework Symfony 2.6.4
- Bases de Datos mySQL
- Versionado en GIT
- Docker Swarm
- Bootstrap, jQuery
- Web Services (SOA)
- Tableau Server
- Sharepoint



# DIAGRAMA DE ARQUITECTURA OBJETIVO

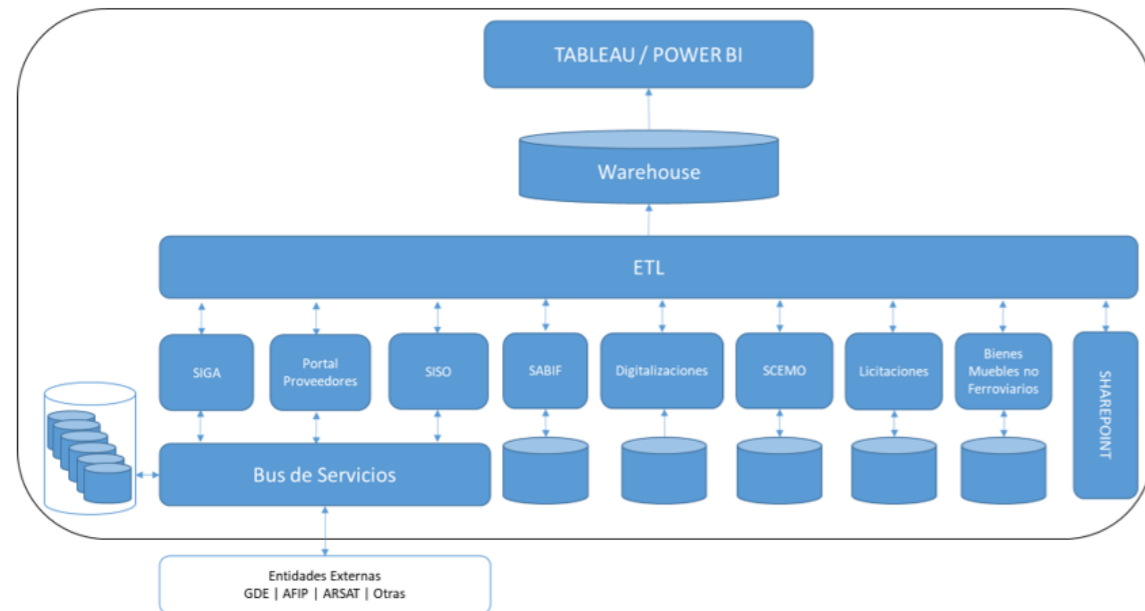
Como objetivo de arquitectura el foco está en tener una plataforma informática totalmente integrada. En la actualidad se está trabajando en integrar las soluciones SISO - SIGA - GDE.

Las integraciones SISO - GDE y SIGA - GDE están en proceso de desarrollo. En ambos casos se utilizó una plataforma de Web Services en el marco de SOA, consumiendo los Web Services provisto por la secretaria de modernización.

A su vez se ha iniciado el análisis para integrar SISO y SIGA, de forma tal que la gestión integral de la obra se haga de manera sistematizada y sin necesidad de duplicar carga operativa.

Por último, se ha seleccionado una plataforma de integración (Pentaho Data Integration - PDI), para utilizar con sistema de ETL (Extracción, Transformación y Carga). El objetivo de esta solución es tener una base de datos con información consolidada cross plataforma que permita explotar la información de forma multidimensional de ADIF.

El objetivo de esta arquitectura, es simplificar los procesos de desarrollo y agilizar los entregables a las áreas funcionales de ADIF, manejando información de forma consistente, coherente y robusta.

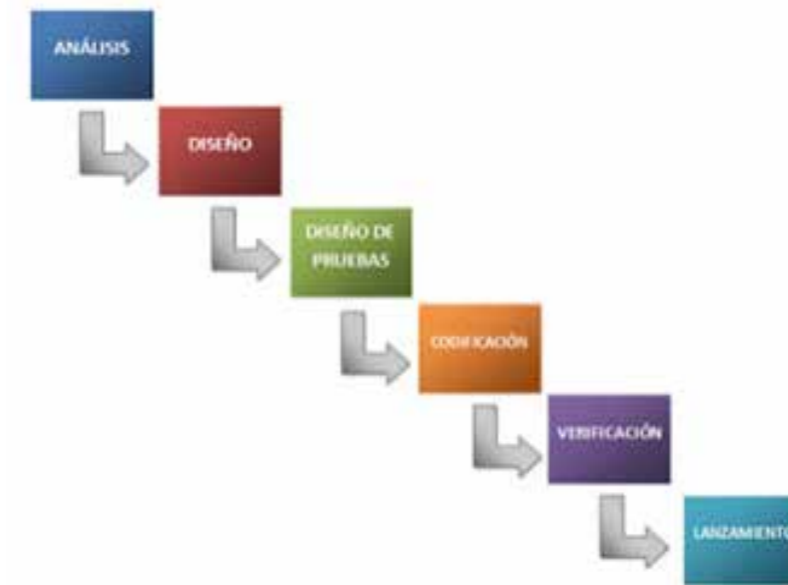


# METODOLOGÍA DE TRABAJO

Desde el inicio de la gestión se ha consolidado un equipo de desarrollo para abastecer el soporte a las aplicaciones y el desarrollo de nuevas funcionalidades. Para soportar los procesos de desarrollo al inicio de esta gestión se decidió

tomar un modelo basado en el Framework PMI, enfocado en metodologías de desarrollo tradicionales, donde el proceso de desarrollo se ve de forma holística y no se entrega la solución hasta que está construida al 100%

## Metodologías Tradicionales de Desarrollo:



Las metodologías tradicionales buscan llevar una documentación exhaustiva de todo el proyecto y en cumplir con un plan de proyecto, definiendo todo esto, en la fase inicial del desarrollo del proyecto. Otra de las características importantes dentro de estas tradicionales, es el alto costo que significaría realizar un cambio a nuestro proyecto y la falta de flexibilidad en proyectos donde el entorno es cambiante.

Las metodologías tradicionales centran su atención en la documentación, planificación y procesos.

## Objetivo del marco metodológico

Sobre la base de los proyectos ejecutados, las lecciones aprendidas, las tendencias de mercado, y la necesidad de acelerar los procesos de desarrollo en ADIF, se está reformulando el esquema de trabajo apuntando a la instrumentación de metodologías ágiles. La metodología que se seleccionó para iniciar este proceso es SCRUM. Una vez que el equipo se haya consolidado y la metodología se haya adoptado se analizarán mejoras o nuevas metodologías que pueden aplicar.

## Metodologías Ágiles:



Las metodologías ágiles nacen como respuesta a los problemas que se presentan en las metodologías tradicionales y ven más importante la capacidad de adaptarse a los cambios que el seguir un plan estricto de desarrollo.

A su vez, se han implementado diversas herramientas, entre ellas se encuentran JIRA Software, Confluence, GIT, Bitbucket, Dockers, Docker Swarm, Bamboo. El objetivo de implementar esta suite de herramientas es simplificar y agilizar el proceso de desarrollo con el fin de bajar el tiempo de desarrollo de los requerimientos.

# TECNOLOGÍA

## MISION , VISION Y ORGANIZACIÓN

La subgerencia de Tecnología de la Gerencia de Tecnología, Innovación y Procesos tiene como Misión brindar “Lograr que ADIF Sociedad del Estado opere sobre una plataforma tecnológica de comunicaciones, infraestructura de servidores y equipos de trabajo de los usuarios de acuerdo a las prioridades y objetivos corporativos definidos por el directorio y el equipo gerencial”.

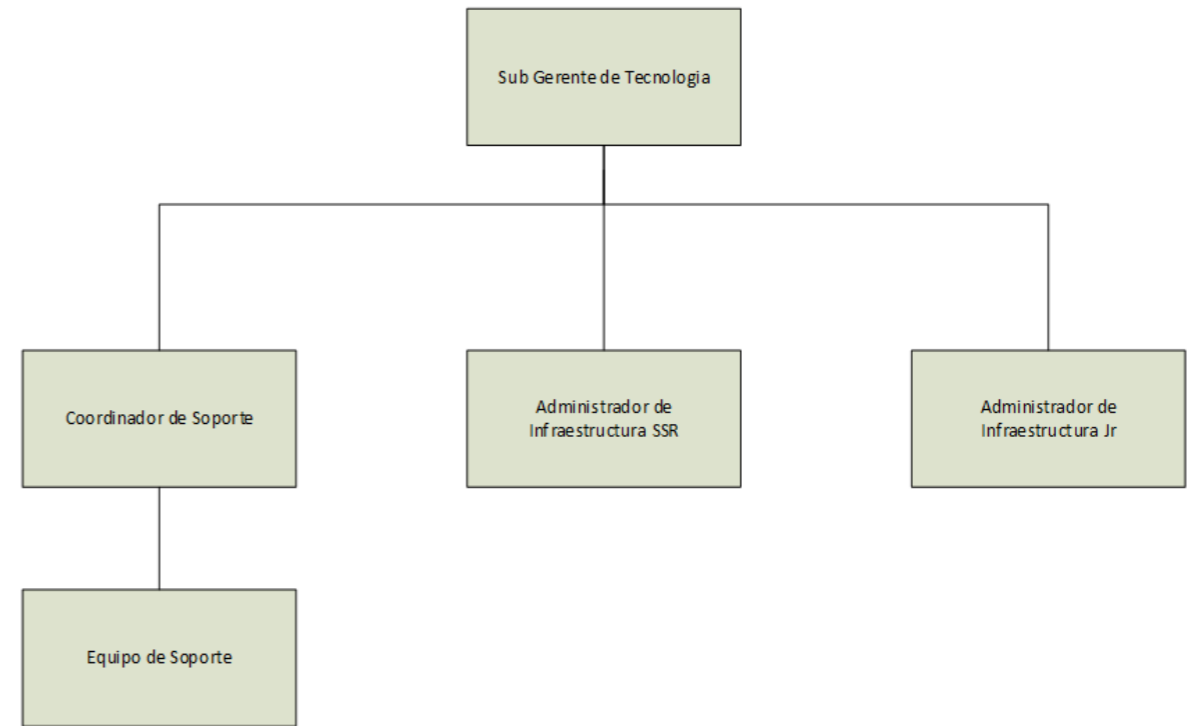
Sus objetivos son:

- Brindar el soporte tecnológico necesario a todos los usuarios de la empresa, para que puedan hacer un correcto uso del software y hardware administrado por la empresa
  - Realizar la gestión de los proveedores relacionados con las comunicaciones, el software de base y el hardware que utiliza la empresa
  - Gestionar los recursos y proyectos involucrados con el área de tecnología, para cumplir con los tiempos y presupuestos de costos previstos
- Liderar la identificación de las necesidades de infraestructura tecnológica para sustentar la operatoria de la empresa, definir sus características técnicas, implementarla y mantenerla para tener la mayor disponibilidad y la mejor performance posible
  - Establecer una infraestructura de comunicaciones de voz y datos interna, externa con otras reparticiones de la APN, con internet y entre las distintas reparticiones de la empresa confiable y segura.
  - Gestionar el software y hardware necesarios para sustentar los sistemas informáticos desarrollados por la empresa o por terceros, para obtener los mayores niveles de disponibilidad y performance posibles, de acuerdo al plan de sistemas.

### Composición del area al iniciar la gestión

Al iniciar la gestión, el equipo de Tecnología estaba compuesto por 2 Administradores de Infraestructura, SSR y Jr además del equipo de Soporte Técnico.

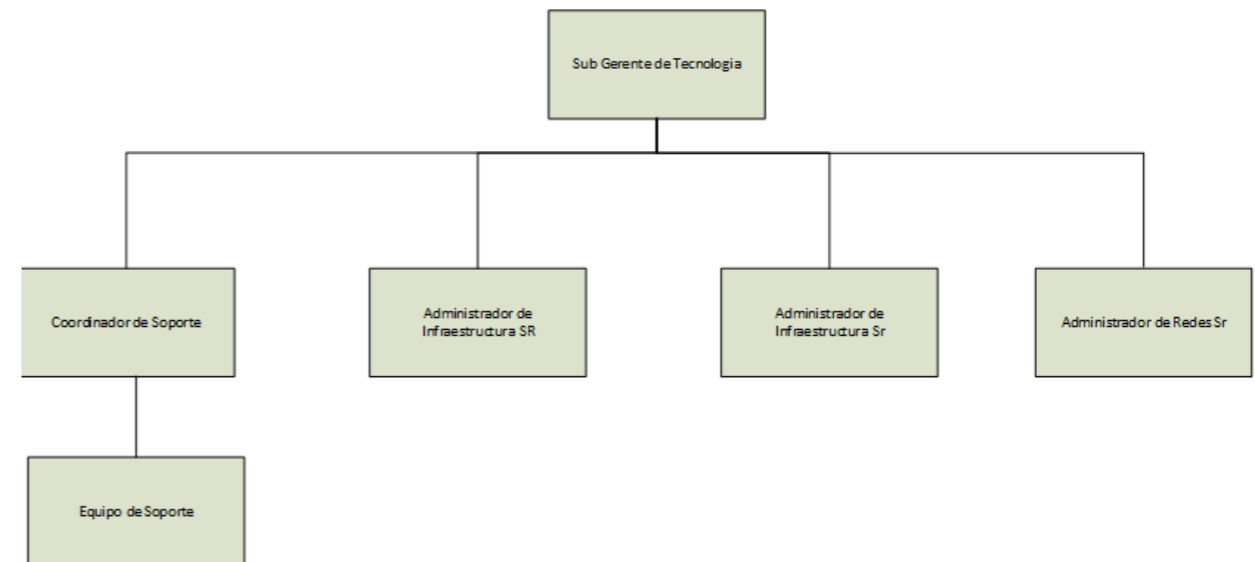
El Subgerente de Tecnología atendía todas las necesidades, incluyendo las referidas a Sistemas.



Se detectó la necesidad de incorporar un perfil de Subgerente de Tecnología específicamente para dicha área.

Se incorporó un perfil específico para gestión de redes dadas las necesidades de crecimiento y cambio tecnológico impulsadas por el negocio.

Adicionalmente se hizo necesario incrementar las capacidades de los recursos de Administración de Infraestructura dando como resultado el siguiente organigrama



**ROLES DEL EQUIPO**

Rol	Objetivo	Funciones
Administrador de Redes	Gestionar los componentes de comunicaciones (Seguridad Perimetral, LAN, WAN y Telefonía), Inventario y proyectos asociados de acuerdo a las prioridades y objetivos definidas por la Gerencia aprovechando los recursos disponibles.	<p>Implementar y brindar el soporte tecnológico a los servicios de comunicaciones de la red local, Internet, comunicaciones entre sitios, comunicaciones con reparticiones y telefonía fija requeridos por la empresa.</p> <p>Brindar soporte a la gerencia respecto de las herramientas de su área de incumbencia en cuando a selección de productos, mejores practicas e ingeniería.</p> <p>Implementar y brindar el soporte tecnológico respecto dispositivos de seguridad perimetral, politicas de seguridad permimetral y accesos remotos.</p> <p>Realizar la gestión de los proveedores relacionados con su área de incumbencia.</p> <p>Gestionar proyectos respecto de su área de incumbencia</p> <p>Implementar y brindar soporte tecnológico sobre sistemas de monitoreo de la infraestructura</p> <p>Realizar investigaciones sobre nuevas tecnologías y tendencias del mercado de IT aplicables a la problemática de la empresaa</p>

Administrador de Infraestructura Tecnológica	Gestionar los servidores físicos y virtuales, datacenter y sus facilidades, operaciones y proyectos asociados de acuerdo a las prioridades y objetivos definidas por la Gerencia aprovechando los recursos disponibles.	<p>Implementar, realizar la operación y brindar el soporte tecnológico a la infraestructura de servidores (Windows/Linux) que requiera la operación de la la empresa.</p> <p>Implementar, realizar la operación y dar soporte tecnologico a los servicios de directorio activo, impresiones, correo electronico, Sharepoint, WSUS, servidores de archivos y aplicaciones entre otros.</p> <p>Implementar, realizar la operación y brindar el soporte tecnológico a los componentes que integran las aplicaciones como MySQL, Apache</p> <p>Brindar soporte a la gerencia respecto de las herramientas de su área de incumbencia en cuando a selección de productos, mejores practicas e ingeniería.</p> <p>Gestionar a los proveedores relacionados con su área de incumbencia.</p> <p>Gestionar proyectos respecto de su área de incumbencia</p> <p>Implementar y brindar soporte tecnológico sobre sistemas de monitoreo de la infraestructura</p> <p>Ejecutar las politicas de resguardo de información</p> <p>Gestionar usuarios y permisos de acceso a carpetas</p> <p>Realizar la operación de los entornos de desarrollo, testing y producción.</p> <p>Realizar investigaciones sobre nuevas tecnologías y tendencias del mercado de IT aplicables a la problemática de la empresa</p>
--	---	---

<p>Coordinador de Soporte Técnico</p>	<p>Gestionar el Servicio de Soporte a Usuarios Finales, Inventario y proyectos asociados de acuerdo a las prioridades y objetivos definidas por la Gerencia aprovechando los recursos disponibles.</p>	<p>Coordinar las tareas del equipo de soporte para que brinde el soporte tecnológico necesario a todos los usuarios de la empresa, siendo el primer punto de contacto, para que puedan hacer un correcto uso del software y hardware.</p> <p>Coordinar las tareas del equipo de soporte para Implementar y brindar el soporte tecnológico a los componentes de usuario final que requiera la operación de la la empresa (Impresoras, Plotters, Desktops, Notebooks, Proyectoros, Telefonos Fijos, Celulares, Tabletas, equipos de video conferencias, multimedia).</p> <p>Brindar soporte a la gerencia respecto de las herramientas de su area de incumbencia en cuando a selección de productos, mejores prácticas e ingeniería.</p> <p>Realizar la gestión del inventario de hardware y software de usuarios finales asi como de los depósitos</p> <p>Realizar la gestión de los proveedores relacionados con su área de incumbencia.</p> <p>Gestionar proyectos respecto de su área de incumbencia</p> <p>Realizar investigaciones sobre nuevas tecnologías y tendencias del mercado de IT aplicables a la problemática de la empresa</p> <p>Coordinar el equipo de soporte para funcionar como primer punto de contacto con el usuario para GDE</p> <p>Coordinar las tareas para Instalar y dar soporte a la infraestructura de cableado estructurado y cuartos de cableado</p>
---------------------------------------	--	--

<p>Técnico Soporte</p>	<p>Brindar soporte técnico a usuario final y colaborar con la ejecución de proyectos de Tecnología de acuerdo a las prioridades y objetivos definidas por la Gerencia aprovechando los recursos disponibles.</p>	<p>Resolver los incidentes y requerimientos de equipos y aplicaciones de usuario final (Impresoras, Plotters, Desktops, Notebooks, Proyectoros, Telefonos Fijos, Celulares, Tabletas, equipos de video conferencias, multimedia).que le son asignados.</p> <p>Resolver los incidentes y requerimientos de GDE y escalar los que esten fuera de alcance.</p> <p>Instalar y dar soporte a la infraestructura de cableado estructurado y cuartos de cableado</p> <p>Realizar investigaciones sobre nuevas tecnologías y tendencias del mercado de IT aplicables a la problemática de la empresa</p> <p>Colaborar en proyectos de Tecnología</p>
------------------------	--	--

## EVOLUCION DE LA INFRAESTRUCTURA

### ESTADO INICIAL

La presente gestión se encontró con una infraestructura obsoleta y que no era suficiente para la demanda y necesidades del negocio.

Las principales falencias eran:

#### Servicios de Telefonía

- Central Telefónica convencional fuera de soporte
- Sin posibilidad de análisis y asignación de costos mediante tarifación
- Con limitada capacidad de crecimiento
- Capacidad Limitada para brindar nuevos servicios
- Unica trama de comunicaciones

#### Servicios de Redes

- Equipos de comunicaciones fuera de soporte
- Múltiples Gateways para acceso a Internet
- Internet sin control de acceso, filtros de navegación y monitoreo de uso
- Servicios sin posibilidad de logueos
- Red Insegura, no segmentada. Múltiples redes (WIFI, Vigilancia, Datos)
- Servicio de WIFI sin control y de capacidad limitada
- Múltiples Servicios de VPN

Servicios sin integración con otros organismos

Plataforma de GDE con bajo nivel de servicio de red

Caidas continuas de la plataforma de redes

Servicios de Infraestructura de Servidores

PC brindando servicios productivos

Plataforma sin actualizaciones de seguridad

Plataforma sin Antivirus

Inexistencia de procesos, facilidades de backup y herramientas licenciadas correctamente

Correo electrónico sin soporte, con falencias de seguridad e implementación

Servicios no disponibles en Internet

Plataforma obsoleta, sin posibilidad de escalamiento y despliegue rápido de servicios

Plataforma sin infraestructura que posibilite la recuperación ante un desastre

Plataforma sin monitoreo

Servicio de DNS gratuito y sin soporte

Servicios publicados sin certificados

Servicios de Impresión

Servicio no gestionado.

167 equipos (Fotocopiadoras en alquiler, propios)

Altos costos en toner.

Sin control sobre impresiones por usuario.

Servicios de Datacenter

Sala de Maquinas con acondicionamiento basico.

UPS fuera de garantia, sin soporte ni control.

Sin Monitoreo Ambiental

Aire Acondicionados sin mantenimiento

Puerta no apta para datacenter

Sin control de acceso

Instalación eléctrica compartida con el edificio

Deficiencias en la conexión eléctrica de los equipos en los racks

Cableado no identificado

Servicios de Usuario Final

PC's sin garantía

Inexistencia de Inventarios

Plataforma sin Antivirus

Notebooks sin consideraciones de seguridad como encriptación de discos, lingas

Plataforma sin posibilidad de distribución de software gestionada

Servicio sin una herramienta de gestión de incidentes y requerimientos

Sistema de Video Vigilancia con NVR antiguas, con capacidad limitada, sin soporte proactivo

Herramientas no licenciadas correctamente

Limitada capacidad de proyección en salas de reuniones

Inexistencia de herramientas colaborativas

Inexistencia de un ciclo de compras periódicas de insumos

Inexistencia de ciclo de renovación de equipos

Gran cantidad de equipos obsoletos almacenados

Servicios de soporte

Servicios críticos sin posibilidad de escalamiento en niveles superiores

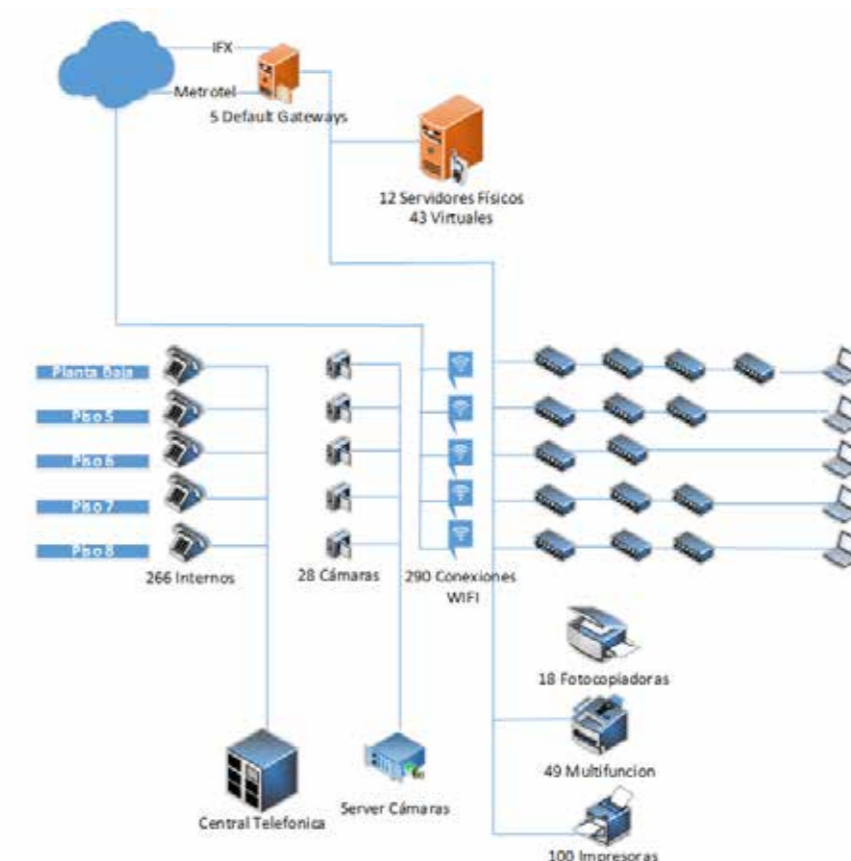
Soporte Servidores HP

Soporte equipos de comunicaciones

Soporte Plataforma Microsoft/Linux

Soporte servicios de comunicaciones

Soporte UPS



**ESTADO INTERMEDIO**

Al promediar la gestión se realizaron avances importantes que permitieron mitigar algunos de los puntos anteriormente identificados en la instancia inicial.

Las principales mejoras implementadas fueron:

## Implementación de Servicios en la Nube - Office 365

- Migración de Correo Electrónico

- Implementación de Sharepoint

- Implementación de OneDrive

## Reingeniería de la red de datos

- Implementación de nuevo hardware Fortinet con soporte y garantía

- 2 Firewalls 300D

- 20 Switchs

- 27 Access Points

- Nuevo Servicio de WIFI con validación de usuarios

- Filtros de Navegación

- VPN IPSEC/SSL

- Implementación de políticas de seguridad en la red de datos, IPS ,Web Filter ,Filtros de aplicaciones y filtrado por Geolocalización .

- Segmentación y securización de la red

- Gestión Centralizada

- Decomisión de 22 Switch y 20 Access Points fuera de soporte

- Conectividad Alternativa desde edificio central al Museo

- Instalación y puesta en marcha de radio enlace para vincular el puesto 5 de seguridad con la red corporativa.

- Implementación de nuevos firewalls Fortinet 500E

## Mejoras Servicio de Internet y conectividad con Organismos

- Conectividad con Modernización para mejorar servicio de GDE

- Integración con la red de AABE

- Puesta en marcha de la redundancia de acceso con 3 enlaces de internet

- Instalación de enlace de internet redundante de CLARO en el Museo

- Instalación de enlace de ARSAT

- Upgrade de enlace de Metrotel

## Mejoras Servicio de Telefonía

- Instalación de PBX IP Huawei con soporte y garantía

- Integración con el AABE.

- Cambio de 300 internos convencionales a Teléfonos IP

- Instalación de trama SIP redundante en el Museo

- Instalación de nuevo 0800-8888-TAI (824)

- Instalación de Telular

- Instalación de Tarifador

## Implementación de Servicios

- Implementación Cronos

- Implementación Tableau

- Implementación WSUS

- Implementación de herramienta de inventarios TNI

- Implementación Antivirus

- Implementación herramienta de Gestión de Requerimientos para Mesa de Ayuda

- Implementación de Servicio de Impresiones/Equitrac

- Implementación BIM

## Servicios Usuario Final

- Mudanza desde Edificio Central al Museo de 200 puestos de trabajo, despliegue de la red cableada y wifi

- Implementación de nuevos equipos de usuario final con garantía de 3 años

- Compra periódica anual de insumos

- Compra anual de equipos para renovación de parque

## Mejoras en el Data Center y Servidores

- Implementación de Infraestructura de Virtualización

- Upgrade de Memoria en Servidores

- Decomisión de equipos físicos y migración a virtuales

- Energía Independiente

- Instalación de PDU y ordenamiento de cableado

- Implementación Herramienta de Monitoreo

- Implementación de servidores de Backup sy backup emanal en Museo

- Implementación de política de contraseñas en ambientes Windows

- Instalación de certificados digitales

- Cambio DNS a Claro

- Implementación de UPS Datas Museo

- Implementación de Aire Acondicionado Datas Museo



Servicios en Salas de Reuniones

- Implementación de Servicio de Videoconferencias
- Integración Polycom-Skype
- Mejoras de Salas de Reuniones (TV's, cableados, telefonía, PopUps)
- Mejoras Audio y Video Auditorio (Consola, Parlantes, Pantalla, Microfonos)
- Streaming mediante Teams
- Distribución de video en Tv's en edificio Ramos Mejía y Museo

Mejoras en Seguridad Fisica

- Migración de la red de cámaras de seguridad a infraestructura controlada.
- Recambio de 2 NVRs por equipos nuevos.
- Instalación y/o recambio de cámaras de CCTV en Ramos Mejía y el edificio del Museo.

Contratos y Servicios

Se contrataron los siguientes servicios de soporte, garantizando la posibilidad de escalamiento de problemas y cobertura de reposición de hardware

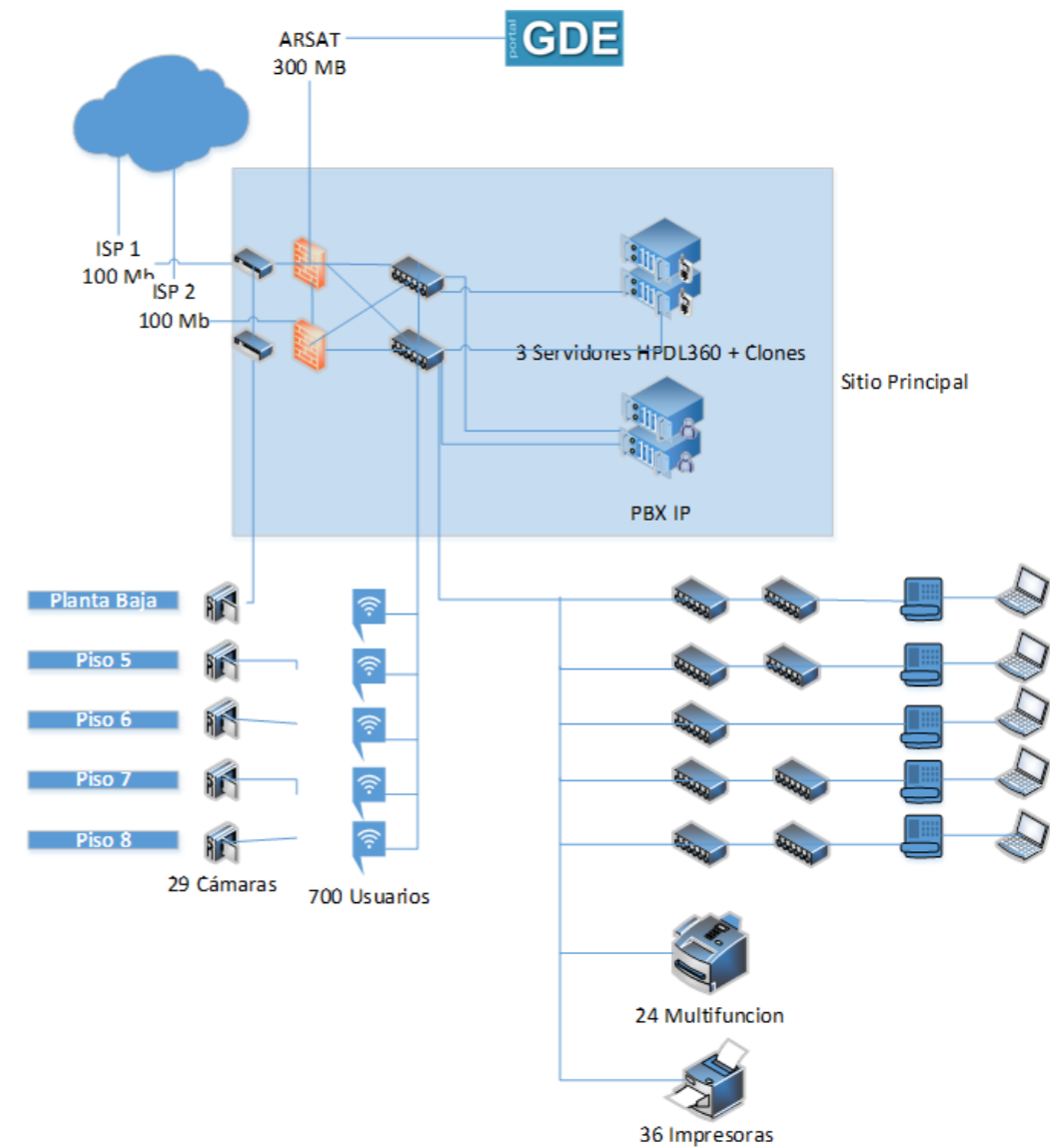
- Soporte Servidores HP
- Soporte equipos de Video Conferencias
- Soporte equipos de comunicaciones
- Soporte Plataforma Microsoft/Linux
- Soporte servicios de comunicaciones
- Perito Forense
- Soporte central Telefonica
- Soporte UPS

Inversiones en Licencias de Software

- Office 365
- Windows Server
- Intune
- Total Network Inventory
- Tableau
- BIM
- Autocad
- Civil 3D
- 3D Studio
- Actimon
- Cacti
- Jira Service Desk
- Jira Bitbucket
- Jira Bamboo
- Jira Confluence
- Kiwi
- Eset
- OpenTrack
- Open Power Net
- Success Factors

Inversión en Hardware

PC de Escritorio	70
Notebooks	125
AllInOne	8
Firewalls Fortinet 300D	2
Firewalls Fortinet 500E	2
Switchs Fortinet	22
AP Fortinet	20
UPS 30 KVA	1
UPS 2,2 Kva	2
Equipos de Video Conferencia	4
TVs	15
Servidores	5
Switch Core	2



**ESTADO FUTURO - PROYECTOS EN DESARROLLO**

A continuación se muestra el estado futuro de la infraestructura gracias a los proyectos ejecutado y que aun están en desarrollo.

**Servicios de Datacenter**

Esta en proceso de construcción el Nuevo Datacenter que tendrá las siguientes características:

- Recinto securizado con cobertura ignifuga
- Equipos de Aire Acondicionado
- Instalación eléctrica
  - Nueva instalación independiente
  - Posibilidad de doble acometida
  - Nueva puesta a tierra
  - Nuevo tablero eléctrico con capacidad de crecimiento para distribuir tensión a todos los pisos
  - Componentes eléctricos de primera calidad
- Iluminación de bajo consumo
- Monitoreo Ambiental
- Consola de administración
- Nuevos Racks con posibilidad de escalamiento
- Componentes para distribución y ordenamiento del cableado
- Nueva UPS de 30 KVA con capacidad para dar servicio al datacenter y a los componentes de los racks en los pisos
- Luces de Emergencia
- Control de Acceso

**Servicios de Infraestructura de Servidores**

Esta en proceso de instalación la nueva infraestructura de servidores que tendrá las siguientes características:

- 4 Nuevos equipos con tecnología hiperconvergente
- Capacidad de crecimiento y escalamiento
- Redundancia de componentes
- Redundancia de nodos
- Sistema Operativo Windows Server 2016 Datacenter
- Storage de backups con gran capacidad de compresión
- Librería de Cintas de Backup
- Nueva herramienta de backup Veeam
- Infraestructura de Switch Core

**Infraestructura de Monitoreo**

Implementación LAPS

**Infraestructura de Contingencia**

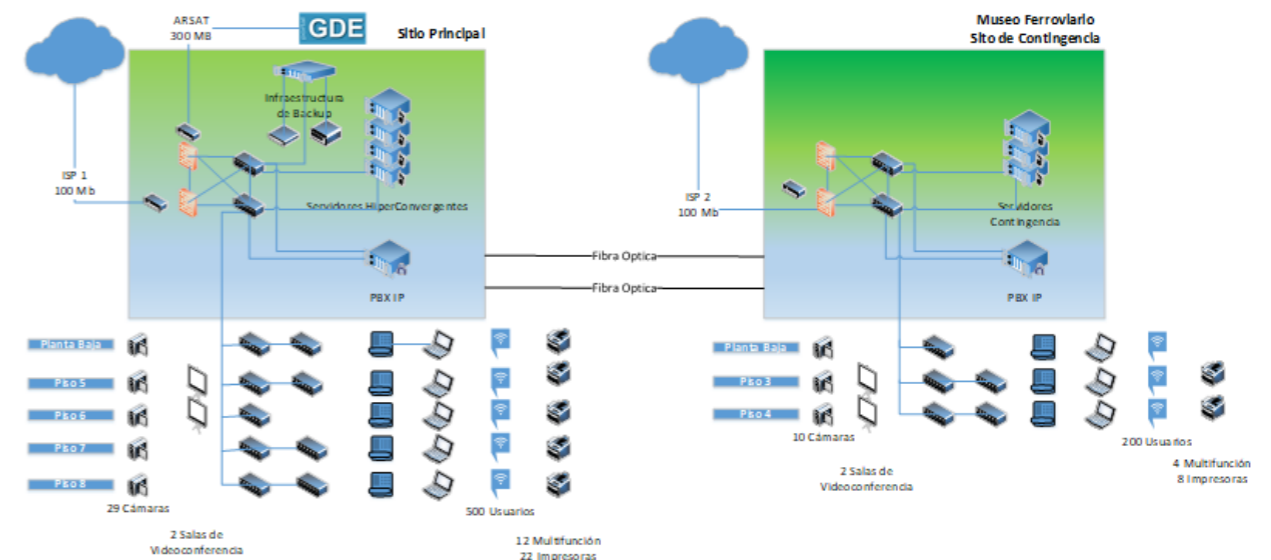
- Implementación de firewalls de contingencia
- Implementación de 3 servidores para ambientes de contingencia
- Replicación sincronica y asincrónica dependiendo de la criticidad del servicio
- Migración de 1 nodo de la central telefónica al sitio de contingencia para redundar el servicio

**Servicios de Redes**

- Infraestructura de balanceadores de carga
- Doble Factor de Autenticación para VPN Proveedores
- Certificado SSL Inspection
- VLAN Finanzas

**Servicios de Usuario Final**

- Instalación de MDM
- Configuración de 2 Factores
- Donación de equipos en desuso
- Donación de toners
- Decomisión de cableado en desuso
- Migración Windows 7 a 10
- Ordenamiento de Racks



## SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

### MISION, VISION Y ORGANIZACIÓN

El área de Seguridad de la Información se creó recientemente por la necesidad y el compromiso de proteger la información como un activo crítico de la organización, tomando como propósito medidas de resguardo necesarias para evitar daño comercial, operacional o de reputación de la empresa como de sus colaboradores.

Para asegurar los activos de información de la empresa y sus colaboradores, se ha decidido la implantación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), enfocado en proteger, preservar y administrar objetivamente la información de la compañía junto con las tecnologías utilizadas para su

procesamiento, frente a amenazas internas o externas, deliberadas o accidentales, con el fin de asegurar las siguientes características:

- Confidencialidad
- Integridad
- Disponibilidad

A efectos de gestionar la Seguridad de la Información, se define como responsable de administración, implementación y comunicación el rol de Oficial de Seguridad (Chief Information Security Officer - CISO).

## CRITERIOS Y LINEAMIENTOS

A continuación, se definen criterios y lineamientos esenciales que se desarrollaran en cuanto a la administración, custodia y uso de la Información:

- Crear y consolidar un área formal e independiente que lidere el Sistema de Gestión de la Seguridad (SGSI).
- Documentar y difundir una Política de Seguridad de la Información.
- Establecer lineamientos con el objetivo de proteger los procesos críticos de negocio soportados por los sistemas de la información antes interrupciones o fallas significativas.
- Implementar controles y monitoreo sobre las tecnologías para velar por el correcto procesamiento, distribución, almacenamiento, transporte y acceso de la información.
- Concientizar de manera continua en materia de la Seguridad de la Información a todo el personal.
- Gestionar y responder ante los posibles incidentes de seguridad.
- Controlar la seguridad física y ambiental en los centros de procesamientos de datos.
- Analizar y probar formalmente y periódica la efectividad de los mecanismos de seguridad.

## ESTADO ACTUAL

A través del patrocinio e impulsado por la Gerencia de Tecnología, Innovación y Procesos, se designó la figura de CISO para dar inicio al gerenciamiento de la Seguridad de la información.

Con el compromiso asumido de iniciar, implantar, difundir y continuar con la mejora continua de los principios establecidos anteriormente, se trabajó en la definición de conceptos y acciones operativas propias con el inicio del área de Seguridad la Información.

En base a esto, se realizaron las siguientes acciones propias del área de Seguridad:

- Contratación de relevamientos externos consultivos.
- Relevamiento y análisis de concepciones en referencia al estándar internacional de Gestión de la Seguridad ISO/IEC 27001.
- Análisis de Riesgos sobre aplicaciones críticas.

- Relevamiento y clasificación de Activos
- Antelainexistenciadeunainfraestructura de Backup adecuada, configurada para sobrescribirse continuamente, se instalaron 3 servidores para rutina diaria y semanal, más 2 servidores que realizan Backup del resguardo actual en otro centro de datos.
- Inicio de un Marco Corporativo de Seguridad de la Información.
- Análisis de usuarios en Active Directory & Office 365
- Cronograma de Seguridad y Controles para prevenir y mitigar riesgos:
  - Control de usuarios con inactividad
  - Control de baja de usuarios efectiva
  - Identificar y documentar usuarios en plataformas

## OBJETIVOS Y PROYECCIONES

Dados los primeros pasos de evaluación, se comienza a definir la estructura del SGSI y las acciones y objetivos a alcanzar. A continuación, se listan los puntos más relevantes de los objetivos proyectados.

Definiciones & Procesos

- Política/Manual de Seguridad
- Manual/Proceso de Gestión de Incidentes de Seguridad
- Procedimiento de ABM de usuarios
- Manual/Proceso de Gestión de Cambios
- Manual de Uso aceptable de recursos informáticos
- Estándares de Seguridad de Plataformas
- Participación de Seguridad en Proyectos Corporativos
- Manual de relaciones con terceras partes

- Manual/Proceso ante contingencias

Usuarios & Gestión de Accesos

- Identificar y documentar los usuarios en Aplicaciones
- Identificar y documentar los usuarios en Plataformas
- Matriz de Segregación de Roles y Responsabilidades
- Proceso de Solicitud y Aprobaciones a través de herramienta informatizada
- Implementar controles de autenticación - 2FA

Dispositivos & Networking

- Implementar política y restricciones de seguridad de acceso a Internet
- División de redes en subredes para áreas críticas

- Servicio de análisis de Firewalls
- Encriptación de discos en portátiles y servidores

#### Aplicaciones & Automatización

- Implementar herramienta de monitoreo y correlación de eventos
- Segregación de ambientes, testing y producción.
- Configuración de Data Loss Prevention - DLP
- Servicio Gestionado de Actualizaciones
- Proceso de resguardo de Usuarios de Emergencia y contraseñas
- Creación de reportes automáticos y alertas en función de actividad sospechosa, accesos y modificaciones no autorizadas. Intento de login fallidos, entre otros.

#### Visibilidad & Análisis

- Clasificación de Activos
- Control de Bajas de Usuarios
- Control de Cambios a Producción

- Control de Usuarios Administradores
- Acceso a Carpetas Críticas
- Control de Inactividad de Usuarios
- Evaluación de llegada de Concientización
- Campañas de phishing

#### Seguridad Física & Continuidad

- Acceso autorizado a Data Center
- Control de Acceso a sectores sensibles
- Resguardo del monitoreo con Cámaras de Seguridad
- Instalación de nueva infraestructura Backup con software de gestión, basado en hipervisores. Adicionalmente, se incrementará la capacidad de storage y se colocará una librería de resguardo por cintas.
- Optimización de la política de Backup, con capacidad incrementa, semanal y anual.
- Identificación de personal + externos
- Control de Acceso a sectores sensibles
- Disaster Recovery Plan - DRP



[www.argentina.gob.ar/trenes-argentinos-infraestructura](http://www.argentina.gob.ar/trenes-argentinos-infraestructura)

TRENES ARGENTINOS  
INFRAESTRUCTURA



Ministerio de Transporte  
Presidencia de la Nación