**Banco Interamericano de Desarrollo**

**Haití**

**Fortalecimiento Institucional de la**

**Gestión Vial**

**Consultor Roberto Suárez Nicolini**

**Julio 2012**

Índice

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I. | Situación del Sector Vial en Haití |  |
|  |  |  |
| A. | Infraestructura de Transporte…….……………………………………………………… | 1 |
| B. | Organización Institucional……………………………………………………………..... | 2 |
|  |  |  |
| II. | Síntesis del Diagnóstico Institucional del Sector Vial |  |
|  |  |  |
| A. | Estudio de Diagnóstico…………………………………………………………………… | 3 |
| B. | Visión Global y Conclusiones……………………………………………………………. | 4 |
|  |  |  |
| III. | Estrategia General de Fortalecimiento |  |
|  |  |  |
| A. | Esquemas Institucionales Existentes…………………………………………………….. | 5 |
| B. | Modernas Pautas para la Administración Vial…………………………………………... | 7 |
| C. | Alternativas Posibles para Haití y Estrategia General…………………………………... | 8 |
|  |  |  |
| IV. | Programa de Fortalecimiento Institucional de la Gestión Vial |  |
|  |  |  |
| A. | Objetivos del Programa de Fortalecimiento……………………………………………... | 8 |
| B. | Estrategia Específica y Contenido del Programa………………………………………... | 9 |
| C. | Ejecución del Programa de Fortalecimiento …….………………………………………. | 14 |
| D. | Recursos de Asesoría Técnica de Largo Plazo...…………………………………………. | 15 |
| E. | Recursos de Asesoría Técnica de Corto Plazo...…………………………………………. | 17 |
| F. | Presupuesto del Programa de Fortalecimiento.…………………………………………... | 18 |

Siglas y Abreviaturas

|  |  |
| --- | --- |
| AT | Asesoría Técnica |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BM | Banco Mundial |
| CNE | Centre National d'Équipements |
|  | Centro Nacional de Equipos |
| FER | Fond d’Entretien Routier |
|  | Fondo de Mantenimiento Vial |
| GdH | Gobierno de Haití |
| HDM | Highway Development and Management |
| LNBTP | Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics |
|  | Laboratorio Nacional de la Construcción y Obras Públicas |
| MTPTEC | Ministère des Travaux Publics, Transport, Energie et Communication |
|  | Ministerio de Obras Públicas, Transportes, Energía y Comunicaciones |
| RD | República Dominicana |
| RV | Red Vial |
| SCR | Service de Construction des Routes |
|  | Servicio de Construcción de Rutas |
| SEPRR | Service de Entretien Permanent du Réseau Routier National |
|  | Servicio de Mantenimiento Permanente de la Red Vial Nacional |
| SPE | Service de Planification et d’Etudes |
|  | Servicio de Planificación y Estudios |
| UCE | Unidad Central de Ejecución |
| UCR | Unidad de Coordinación de la Reforma |

**Haití**

**Fortalecimiento Institucional de la Gestión Vial**

1. Situación del Sector Vial en Haití.

A. Infraestructura de Transporte.

* 1. **Transporte por carretera.** El transporte por carretera es el principal modo de transporte de carga y pasajeros en República de Haití, así como lo es en su vinculación con la vecina Republica Dominicana (RD), lo que se explica por el reducido tamaño del país (27.750 km2). La infraestructura está conformada por la Red Vial (RV) con una extensión total de 3.563 km (905 km de vías primarias, 1.315 km de vías secundarias y 1.343 km de vías terciarias). El nivel de cobertura de la RV es muy bajo, tanto respecto de la población (0,4 km/1.000 habitante) como respecto a la superficie total del país (0,12 km/km2).
  2. La RV se encuentra en general en mal estado, estimándose que sólo el 5% de la misma está en buenas condiciones, el 15% en estado regular y el 80% restante se encuentra en mal o muy mal estado; en consecuencia, la red vial presenta numerosos tramos que no permiten el tránsito permanente o seguro, en tanto en la mayoría de la red los usuarios deben soportar costos de operación y tiempo excesivos.[[1]](#footnote-1) Asociado con ello, se percibe que la seguridad vial en Haití se encuentra en niveles críticos, en parte por causa del mal estado de la propia red y la ausencia de señalización, así como por el diseño de la misma (falta de hombros y aceras) y las condiciones de uso de la misma (exceso de velocidad, vehículos en mal estado, carencia de fiscalización, etc.).
  3. **Planes nacionales y políticas para el sector transporte.** El Gobierno de Haití (GdH), en su Plan de Acción para la Recuperación Nacional y el Desarrollo de Haití, definió las siguientes prioridades para el corto plazo: (i) restablecer las carreteras principales y la red urbana a un estado equivalente al existente previo al sismo de 2010; (ii) diagnosticar las necesidades del sector transporte tanto en recursos humanos como en físicos y fortalecer las capacidades del Ministerio competente, servicios descentralizados y entes autónomos de supervisión.
  4. **Estrategia del Banco para el Sector Transporte**. En la última década, el Gobierno de Haití y el Banco han realizado un esfuerzo conjunto dirigido a superar las importantes restricciones en materia de cobertura, capacidad, calidad de las vías y seguridad vial que presenta la RV. Luego del sismo de enero de 2010 que ha causado daños considerables en la infraestructura de transporte, el GdH y el Banco concordaron, como estrategia para el país en el corto plazo, enfocarse en mejorar la red primaria y en el fortalecimiento institucional del sector vial, así como en el desarrollo de la conectividad internacional.

1. B. Organización Institucional.
   1. El Ministerio de Obras Públicas, Transportes, Energía y Comunicaciones (MTPTEC)[[2]](#footnote-2) es el órgano principal del Gobierno de Haití en el sector, cuya misión es diseñar, definir y ejecutar la política del Poder Ejecutivo en las áreas de obras públicas y transporte, entre otras. La estructura organizativa del MTPTEC fue fijada oficialmente por ley (Decreto de 18 de Octubre de 1983), pero la estructura real difiere parcialmente de la estructura oficial, observándose la existencia de algunas unidades no previstas por la ley.
   2. **Sector Vial del MTPTEC.** El organigrama del MTPTEC prevé una Dirección de Transportes a la que le asigna las responsabilidades de administración del sector; ésta cuenta con cuatro unidades: Servicio de Planificación y Estudios (SPE)[[3]](#footnote-3); Servicio de Construcción de Vías (SCR)[[4]](#footnote-4); Servicio de Mantenimiento Permanente de la Red Vial Nacional (SEPRRN)[[5]](#footnote-5); y Servicio de Control de Pesos. Asimismo, el MTPTEC cuenta con diez Direcciones Departamentales (DD), encargadas de las tareas locales. No existe ninguna unidad organizativa responsable de tareas vinculadas a la seguridad vial.
   3. En el área de la Dirección General del MTPTEC se ha instalado la Unidad Central de Ejecución (UCE) que es responsable de administrar los programas financiados por el BID, la cual, en los últimos años, apoya también a los programas del Banco Mundial (BM). Recientemente, el MTPTEC ha creado una nueva unidad organizativa (Célula de Mantenimiento) dependiente de la Dirección General[[6]](#footnote-6) (por tanto, fuera de la Dirección de Transportes), la que se encuentra en un estado inicial de desarrollo y necesitaría apoyo para desarrollarse; esta decisión se enmarca en las conclusiones del estudio financiado por la Unión Europea[[7]](#footnote-7) destinado a implantar una estrategia de mantenimiento vial en el Ministerio. No se comprende la razón de ubicar esta unidad fuera de la Dirección de Transportes, en tanto en ésta se encuentra el servicio responsable del mantenimiento vial.
   4. En varios casos, se observa existen unidades organizativas que no están previstas en el organigrama oficial, tal como la mencionada Célula de Mantenimiento u otras (v.g. Célula de Obras de Arte, en el área de la Dirección de Transportes); asimismo, entre la Dirección de Transportes y los servicios, se han ubicado dos subdirecciones, una para Transporte Terrestre y una para Transporte Aéreo/Marítimo, tampoco previstas en el organigrama oficial.
   5. **Entidades autónomas vinculadas a la gestión vial.** Existen tres entidades autónomas bajo tutela del MTPTEC que tienen una intervención relevante en el sistema: (i) el Fondo de Mantenimiento Vial (FER)[[8]](#footnote-8) a cargo de la administración de los recursos dedicados a la conservación y mantenimiento vial; (ii) el Centro Nacional de Equipos (CNE)[[9]](#footnote-9) que concentra todo el equipamiento vial de propiedad pública y ejecuta obras por contrato con el Ministerio; y (iii) el Laboratorio Nacional de la Construcción y Obras Públicas (LNBTP)[[10]](#footnote-10) que realiza ensayos, estudios e investigaciones sobre los suelos y materiales de construcción, efectuando las recomendaciones pertinentes.
2. Síntesis del Diagnóstico Institucional del Sector Vial.
3. Estudio de Diagnóstico.
   1. **Estudio de Diagnóstico.** En el marco del proyecto “Apoyo a la gestión de los recursos humanos del sector público” (Préstamo 1821/SF‐HA), el GdH contrató la elaboración de un Diagnóstico Operacional y Organizacional del MTPTEC, el que fue encargado a un consorcio de firmas consultoras (IOS Partners y SG group).[[11]](#footnote-11) Se trata de un diagnóstico institucional prolijo y profundo. Además de los aspectos de validez general atinentes a la administración pública de Haití, este trabajo incluyó el análisis de la actual estructura formal, el marco legal, jurídico y normativo, la toma de decisiones estratégicas y las relaciones externas, el dominio de las operaciones y el sistema de control en el seno del Ministerio, la organización del trabajo y la gestión de recursos humanos; todo ello, respecto de las “buenas prácticas” (“best practices”) aplicables.
   2. El referido trabajo pone de manifiesto una serie de carencias del MTPTEC en diversos aspectos de la gestión pública a su cargo; en ese sentido, se destacan algunas de las ideas que forman las conclusiones del diagnóstico aplicables al sector vial:
4. **Eficacia/Planificación.** En general, la infraestructura gestionada por el Ministerio está en muy malas condiciones. Las condiciones climáticas, desastres naturales, las migraciones, la falta de respeto a las normas y reglas de la construcción, los requerimientos de los funcionarios electos, las prioridades de la comunidad, etc., hacen que los limitados recursos disponibles se apliquen a soluciones temporales y superficiales que no logran resolver los problemas fundamentales con soluciones sistémicas para el largo plazo. Sólo los grandes proyectos de infraestructura interurbana bajo la dirección de la UCE, cuyos fondos provienen de donantes (especialmente BID), parecen contemplar el objetivo de sostenibilidad de las obras.
5. **Información/Planificación.** La información fáctica disponible no es suficiente para abastecer el proceso de reflexión y planificación estratégica. Para poder llevar a cabo un proceso de planificación estratégica sobre bases creíbles, es necesario disponer de información de importancia estratégica de calidad, constantemente actualizada, validada y puesta a disposición de los participantes. Los organismos descentralizados del Ministerio en la actualidad no disponen de la pericia y los medios para poder cumplir con esta responsabilidad. La consecuencia directa de esta deficiencia es que la toma de decisiones se basa en información objetiva pobre, arbitraria o parcial a veces y anticuada a menudo. Mientras esta situación actual prevalezca, la toma de decisiones del Estado será deficiente y teñida de arbitrariedad.
6. **Ejecución/Supervisión.** Uno de los retos para el ingeniero de campo es aprender a hacer su trabajo dentro de los presupuestos de los proyectos. Cuando se encuentra con dificultades en la ejecución de un proyecto, debe aprender a resolver el problema sin necesidad de pedir fondos adicionales.
7. **Capacidad de gestión.** Los principales proyectos se confían a la UCE, unidad que es paralela a las estructuras del Ministerio y ejecuta proyectos con fondos de donantes. Sería imposible pedir a las estructuras permanentes del Ministerio tomar a su cargo estos proyectos, debido a la burocracia y también debido a la falta de competencia profesional (incapaz de conseguirse con los salarios de los empleados públicos). En la UCE, con excepción del Coordinador y unas pocas personas como él que vienen del Ministerio, los demás técnicos son contratados a esos efectos.
8. **Recursos humanos.** Con personal muy limitado, las oficinas centrales del MTPPTEC y departamentales (excepto la UCE), no pueden emprender y realizar más que una ínfima parte del trabajo requerido. Por otra parte, desde el terremoto, el personal en Port-au-Prince se encuentra en condiciones locativas muy difíciles, con falta de espacio, equipamiento, uso de instalaciones precarias, condiciones sanitarias difíciles, entre otros problemas.
9. **Burocracia.** Se observa fragmentación y redundancia de tareas y responsabilidades, más una supervisión excesiva. Los controles burocráticos para las contrataciones, aprobación de proyectos y desembolsos, especialmente en los casos de trabajo realizado por las oficinas del Ministerio (en lugar de la UCE), puede causar retrasos que, en definitiva, hacen que la situación original (por ejemplo, problemas debido a las fuertes lluvias) empeore, con lo que las necesidades iniciales se incrementarán con el retraso.
10. **Cultura organizacional.** La estructura y la cultura organizacional del Ministerio impiden una gestión que permitan alcanzar los objetivos mínimos fundamentales. Ello incluye fragmentación de responsabilidades, duplicación de tareas, delegación de autoridad prácticamente inexistente, gestión de recursos humanos con prevalencia del nepotismo institucional en lugar de la aplicación de criterios objetivos basados en méritos y competencias, bajas remuneraciones que propician la pérdida de lealtad a la institución, etc.
11. Visión Global y Conclusiones.
    1. Las limitaciones de cobertura y mal estado de la red vial se explican por bajos niveles de inversión en el desarrollo y en el mantenimiento de la misma, lo que se acompaña por una baja capacidad e ineficiencia del MTPTEC en la gestión de la red, especialmente en las tareas clave vinculadas a la planificación de inversiones. La asunción de responsabilidad sobre la seguridad vial es inexistente, con lo que no se tiene una estrategia para su promoción o su consideración en los proyectos viales.
    2. Estos problemas de gestión se explican, en buena parte, por contarse con un limitado número de profesionales que conforman la plantilla de la Dirección de Transportes del Ministerio, en forma absoluta y relativa, la baja remuneración que se ofrece a los mismos y, también, la falta de una cultura institucional que haya incorporado las prácticas estándar de gestión que han sido aplicadas en otros países durante el siglo pasado.
    3. Por su parte, el FER todavía no ha tenido el impacto deseado sobre la red vial nacional (actualmente, sólo un 10% de la red recibe algún tipo de mantenimiento), no solo por los pocos recursos que recibe, sino porque carece de capacidad ejecutiva y depende del personal ya sobrecargado del MTPTEC para los procesos de contratación y supervisión de las tareas de mantenimiento vial.
    4. **Conclusiones.** La gestión vial en Haití presenta serios problemas que se manifiestan en una muy baja eficacia y eficiencia, los que se originan particularmente en la cultura de la organización; no parecen existir procesos establecidos para la planificación, diseño, ejecución, mantenimiento y evaluación, salvo para casos puntuales. Se trata de una situación extrema que requerirá voluntad política y tiempo para que se alcance una gestión vial razonablemente eficaz y eficiente que abarque todas las funciones que le son inherentes.
    5. El problema de la administración vial en Haití centrado en la cultura institucional, se asocia con recursos técnicos escasos y una estructura organizativa más formal que real (salvo la UCE que, apoyada por el Banco, ha asumido gran parte de las tareas para la ejecución de los programas financiados por el mismo). La organización institucional del MTPTEC no es, por sí misma, responsable del desempeño deficiente de la gestión (al menos, no en el grado que se manifiesta en Haití). Se trata de un modelo tradicional y prevé todas las funciones esenciales de administración del sector vial; más allá de algunos ajustes que podrían ser necesarios, si se cumplieran las funciones previstas en la ley orgánica del Ministerio en forma mínimamente eficaz, los resultados de la administración serían ampliamente mejores que los observados en la actualidad.
    6. Aunque las “mejores prácticas” de gestión sean todavía un objetivo a alcanzar para las administraciones viales de Latinoamérica, muchos países de esta región disponen de una gestión vial mucho más eficaz y eficiente que la observada en Haití (en parte por contar con más recursos económicos y experiencia en la ejecución de programas de desarrollo vial), con lo que una mejora de la gestión vial en Haití parece debe ser acometida con urgencia. Esta mejora es imprescindible, no sólo para posibilitar el desarrollo de la infraestructura vial del país, sino para dotar de sostenibilidad de largo plazo a los proyectos que se financian con fondos del Banco, otros organismos multilaterales de crédito, países donantes, etc.
12. Estrategia General de Fortalecimiento.
13. Esquemas Institucionales Existentes.
    1. **Experiencia internacional.** En las últimas dos décadas ha habido, en los diversos foros que tratan el quehacer vial, un empuje tendiente a impulsar reformas institucionales, organizacionales y funcionales destinadas a modernizar los organismos responsables de la gestión vial; en parte, este proceso se ha visto estimulado por los resultados de las reformas realizadas en Nueva Zelanda en la década de 1980.
    2. Concomitantemente, en estas dos últimas décadas, diversos países han realizado reformas organizacionales involucrando diferentes áreas de la gestión vial, con diferente alcance en función de las necesidades o posibilidades del respectivo país. El objetivo inicial ha sido incrementar la eficiencia en la gestión, pero luego se ha sumado el objetivo de acrecentar la participación y financiamiento del sector privado en el desarrollo de la red vial en virtud de las restricciones presupuestales de muchos países.
    3. Este proceso se ha trasladado a los países en desarrollo, los cuales han recibido asesoría y apoyo tanto del Banco Mundial como de la Federación Internacional de Caminos; en ese sentido, se han identificado etapas características de este proceso:[[12]](#footnote-12)

Fase I: Organización tradicional para la construcción y el mantenimiento con medios públicos. Un Ministerio de Obras Públicas tradicional, en el ámbito nacional o estadual, que emplea un gran número de empleados.

Fase II: Identificación de las funciones de cliente y proveedor. Se da mayor énfasis a la eficiencia de la producción de obras y servicios, incluyendo la contratación de trabajos. Los organismos de obras públicas tienden a ser reemplazados en la fijación de políticas por un Ministerio de Transporte.

Fase III: Separación de roles de cliente y proveedor (productor de obras y servicios), asignándolos a organismos diferentes. El creciente énfasis en las políticas para el sector (en particular, las ambientales) y la tendencia hacia alcanzar una mayor efectividad, presionan en favor de la separación entre cliente y proveedor. En esta fase, los proveedores tradicionales de las obras y los servicios públicos son normalmente transformados en empresas del Estado. Además, en esta fase, aparece generalmente un consejo o directorio para administrar el financiamiento.

Fase IV: Transformación en empresa o privatización del organismo productor de obras y servicios. En esta fase los organismos gubernamentales que proveen obras y servicios son por lo menos transformados en corporaciones o empresas públicas, o incluso privatizados, ya sea mediante su venta o entrega de sus actividades al sector privado. Normalmente, en esta fase se crea un financiamiento dedicado para los caminos.

Fase V: El organismo cliente se transforma en empresa del Estado. En esta fase, el organismo encargado de la red vial llegará a ser el propietario formal de los caminos en representación del Estado, para administrarlos como lo haría una corporación estatal.

* 1. Los países que han emprendido reformas en el sentido indicado, han llegado, como máximo, hasta la Fase IV y no necesariamente prevén llegar a la Fase V en el futuro. Desde el punto de vista de la organización institucional, el citado proceso tiene un eje central que se presenta en la Etapa III; precisamente, esta etapa se caracteriza por la creación de una Agencia Vial encargada de la gestión y ejecución vial (separada del Ministerio de Obras Públicas), en tanto las políticas quedan a cargo específicamente del Ministerio de Transporte.

1. Modernas Pautas para la Administración Vial.
   1. **Administración Vial.**[[13]](#footnote-13) Los nuevos esquemas institucionales, según el país que se trate, podrán facilitar el logro de los objetivos de la administración vial; pero, en todo caso, los desafíos de la modernización de la administración vial actualmente se asocian con: (i) la determinación positiva de los agentes responsables de la defensa del interés público,[[14]](#footnote-14) la gestión de las redes viales[[15]](#footnote-15) y la ejecución de obras; (ii) la implantación de la gestión de las redes hacia la obtención de resultados; (iii) el establecimiento de una rendición de cuentas de la gestión vial e indicadores de desempeño; (iv) la introducción de niveles de servicio o de calidad en los caminos; (v) la implantación de una actitud de servicio a los usuarios.
   2. **Ciclo de proyecto.[[16]](#footnote-16)** En particular, la gestión vial contiene las actividades asociadas al “ciclo de proyecto” para aquellos proyectos abordados por la misma. El ciclo de proyecto involucra las etapas de Planificación, Diseño, Construcción, Operación y Evaluación, en tanto entre las actividades más importantes a realizar se destacan: Identificación de Problemas; Estudios de Prefactibilidad; Estudios de Factibilidad; Elaboración de los Diseños; Contratación de la Ejecución de Obras[[17]](#footnote-17); Ejecución de Obras (Construcción); Operación de la Vía; más Seguimiento y Evaluación. Las tres primeras actividades constituyen el proceso de Planificación (la última actividad podría entenderse también parte de la Planificación en la medida que retroalimenta a la misma).
   3. Considerando que el ciclo de los proyectos es el corazón de la gestión vial, es elemental que una correcta gestión vial dependa de una correcta realización de las actividades que están involucradas en dicho ciclo. Para ello, además del entrenamiento profesional, se dispone actualmente de importantes modelos informáticos, como es el caso del ‘Highway Development and Management’ (HDM-4); si bien se observa que este modelo está muy difundido para su uso en evaluación de proyectos, no suelen aprovecharse los beneficios centrales que otorga esta poderosa herramienta de gestión (optimización de estrategias de inversión y/o mantenimiento, entre otras), por lo que debiera su uso ser incorporado a la gestión vial en sentido amplio.
2. Alternativas Posibles para Haití y Estrategia General.
   1. **El caso de Haití.** El esquema organizacional con el que se administra el sector vial en Haití, parece encontrarse entre la Fase I y Fase II, atendiendo a un proceso evolutivo como el planteado (¶), sin que hayan puesto de manifiesto aún las ventajas del modelo correspondiente a la Fase II salvo en cuanto a la tercerización de la ejecución de las obras viales más importantes.
   2. **Alternativas.** Teniendo en cuenta la experiencia internacional, en la que se observa un “proceso en fases” para las reformas institucionales del sector, las alternativas prácticas para el esquema organizacional de la administración vial en Haití se reducen a dos, la Alternativa (A): consolidación de la Fase II modernizada; ó la Alternativa (B): salto a la Fase III. En cualquier caso, la implantación de una de las estrategias implica un esfuerzo de reforma y fortalecimiento institucional, pero el salto a la Fase III involucra un objetivo muy ambicioso teniendo en cuenta el presente punto de partida. Por una parte, alcanzar la Fase III requiere un cambio de organización que debe contar con el debido apoyo político para lograr una reforma legal y, por otra parte, requiere destinar recursos económicos que aseguren su correcto diseño e implantación; ello conllevaría un esfuerzo político muy importante, el que se estima difícilmente abordable en la actualidad si se tienen en cuenta las múltiples prioridades que debe atender el GdH para revertir los efectos de los desastres naturales sufridos en los últimos años y para encauzar al país en la senda del desarrollo económico.
   3. **Estrategia Prevista.** En función de lo previamente expuesto, se asume que el programa de fortalecimiento institucional de la administración vial en Haití se enmarcará en la Alternativa (A), atendiendo a los siguientes principios generales: (i) mantenimiento de la estructura organizativa actual, aprovechando el marco legal vigente -sin perjuicio de eventuales ajustes que permitan las leyes aplicables-; (ii) modificación de la cultura institucional, fortaleciendo el cumplimiento de las funciones del MTPTEC en las áreas básicas de la gestión vial, avanzando gradualmente hacia la incorporación de pautas modernas de administración vial (¶ y ¶) en aquello que el esquema institucional, la madurez cultural y el contexto político permita.
3. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Gestión Vial.
4. Objetivos del Programa de Fortalecimiento.
   1. **Objetivos del Fortalecimiento.** El objetivo general del Programa de Fortalecimiento es que el MTPTEC evolucione hacia una administración vial razonablemente eficaz y eficiente, en el marco de las condiciones políticas y económicas del país. El objetivo específico es que el MTPTEC logre alcanzar una mejora sensible de la gestión vial, con la efectiva implantación de procesos que resuelvan correctamente el ciclo de proyecto en el corto plazo, incorporando pautas modernas de administración, en la medida de las posibilidades que brinda el modelo institucional vigente y el grado de internalización que pueda alcanzarse para las mismas en el corto y medio plazo.
   2. Los objetivos propuestos podrán ser alcanzados por el propio MTPTEC, valiéndose del apoyo técnico y los fondos provistos por el Programa; el financiamiento del mismo se prevé obtener con el aporte de Proyectos del Banco existentes[[18]](#footnote-18) y otros futuros.
5. Estrategia Específica y Contenido del Programa.
   1. **Estrategia organizacional-funcional bajo el marco legal vigente.[[19]](#footnote-19)** Seguidamente, se presentan los lineamientos estratégicos para el mejoramiento de la administración vial en Haití, para el modelo institucional vigente:
6. La Dirección de Transportes amparará todas las unidades responsables del ciclo de proyecto (salvo las funciones administrativas que corresponden a la Dirección General); ello no obsta a que existan unidades externas previstas por ley (v.g. FER y CNE), en el marco de un vínculo operativo entre éstas entidades y el MTPTEC que responda a la estrategia de fortalecimiento.
7. Se dispondrá de protocolos aprobados para encuadrar el vínculo entre el MTPTEC y las entidades autónomas bajo tutela del mismo (v.g. FER y CNE), concentrando la participación de éstos en las funciones de producción afines a su cometido legal (v.g. ejecución de obras y servicios por parte del CNE bajo contrato con el MTPTEC).
8. El Servicio de Planificación y Estudios (SPE) asumirá la asesoría exclusiva de la Dirección de Transportes en los aspectos técnico-económicos de la gestión vial (evitando la dispersión de asesorías, salvo las ‘ad hoc’), con objeto que sirva de sustento a las decisiones de la Dirección. El Banco podría exigir el informe previo de esta asesoría para tramitar los proyectos con financiamiento del mismo, etc.
9. Los restantes servicios bajo la Dirección de Transportes -Servicio de Construcción de Rutas (SPE), Servicio de Mantenimiento Permanente de la Red Vial Nacional (SEPRR) y Servicio de Control de Pesos de Vehículos- se constituirán en unidades técnicas centradas en tareas ejecutivas que disponga la Dirección.
10. Las funciones vinculadas a la disposición del diseño de proyectos viales y obras de arte se cometerán al Servicio de Construcción de Rutas, previéndose se elaboren los proyectos mediante contratación de consultores externos con supervisión propia o tercerizada en función de las complejidades de los mismos.
11. Se creará la Unidad de Seguridad Vial en el área de la Dirección de Transportes en la forma que permita la legislación vigente, entendiéndose que esta función forma parte del ciclo de proyecto, tanto en la etapa de planeación, ejecución u operación de proyectos de infraestructura vial.
12. Se incorporará a las Direcciones Departamentales dentro del ciclo de proyecto, en forma paulatina, especialmente en las tareas de mantenimiento, v.g. delegando las tareas de contratación de estas tareas con la CNE o contratando empresas privadas que se desarrollen para tal fin.
13. Se aprobarán e implantarán procesos para el ciclo de proyecto que aseguren una razonable eficacia para la gestión, con entrenamiento del personal en la ejecución de los mismos.
14. Se dotará de personal técnico calificado a las unidades involucradas en las tareas esenciales del ciclo de proyecto, verificando que se disponga la cantidad mínima que sea imprescindible para el cumplimiento de los procesos en la medida que se éstos se vayan implantando.
15. Durante la ejecución del Programa, se avanzará en la realización de actividades de planificación básicas que nutrirán las tareas más inmediatas a cargo del Servicio de Planificación y Estudios.
16. Con apoyo técnico del Programa, se avanzará en la elaboración de planes iniciales de inversión, mantenimiento y seguridad vial, en el marco de los recursos disponibles.
    1. **Actividades incluidas en el Programa.** El Programa de fortalecimiento del sector vial incluirá la realización de las siguientes actividades:
17. Diseño de eventuales medidas de ajuste organizativo de la estructura del MTPTEC en el marco legal vigente, para las áreas con responsabilidad sobre las tareas centrales de la gestión vial.
18. Diseño de la ingeniería de procesos[[20]](#footnote-20) técnico-administrativos, necesarios para el cumplimiento de las funciones críticas vinculadas al ciclo de proyecto, atendiendo a los siguientes criterios rectores: (i) simplicidad; y (ii) razonable eficacia alcanzable en el corto plazo.
19. Elaboración de manuales sintéticos para todas las funciones esenciales incluidas en la ingeniería de procesos señalada precedentemente.
20. Elaboración de un plan de implantación de la ingeniería de procesos, previendo etapas que impliquen diferentes grados de asunción de las funciones previstas para facilitar una implantación efectiva.
21. Definición de los requerimientos de personal, en cantidad y calificaciones, para cumplir los procesos previstos, para cada etapa de la implantación de los procesos que se defina.
22. Apoyo para la selección y contratación de personal requerido para implantar los procesos definidos.
23. Entrenamiento del personal existente y el personal nuevo que se afecte a funciones de gestión vial, mediante cursos, visitas a otras administraciones, etc.
24. Elaboración de planes iniciales de inversión y mantenimiento, así como de seguridad vial; apoyo para su aplicación.
25. Definición y ejecución de actividades básicas que permitan obtener insumos para iniciar las tareas de planificación.
26. Elaboración de bases técnicas para adquisición de equipos y/o contratación de servicios para estudios o tareas de obtención de insumos.
    1. **Plazo de ejecución y metas a alcanzar.** El Programa se ejecutará en un plazo total de tres (3) años, previéndose se obtengan los siguientes productos-meta básicos:
       1. METAS PARA EL PRIMER AÑO:
27. **Diagnóstico general.** Diagnóstico sintético de la estructura organizativa, procesos y capacidades, partiendo de los estudios disponibles complementados con entrevistas al personal del MTPTEC, para facilitar la evaluación posterior de la reforma.
28. **Ajuste estructural.** Diseño y aprobación de ajustes imprescindibles a la estructura organizativa del MTPTEC, para la eficiente gestión del ciclo de proceso en el marco legal actual.
29. **Diseño general procesal.** Diseño general de la ingeniería de procesos requerida para el ciclo de proyecto en el seno del MTPTEC, incluyendo el vínculo con las entidades autónomas bajo tutela FER/CNE.
30. **Planificación. Diseño de detalle.** Diseño de detalle de los procesos asociados a las funciones de planificación vial y determinación de la plantilla mínima de personal necesaria para el inicio de tareas, con las previsiones de evolución a corto y medio plazo.
31. **Planificación. Implantación.** Aprobación e implantación de los procesos que son necesarios para las funciones de planificación vial, contratación y entrenamiento del personal necesario para comenzar a funcionar, con apoyo al inicio de las tareas.
32. **Mantenimiento. Diseño de detalle (1).** Diseño de detalle de los procesos asociados a las funciones de mantenimiento vial y determinación de la plantilla mínima de personal necesaria para iniciar actividades mediante contrato con terceros (CNE y/o empresas privadas), con previsión de la evolución a corto y medio plazo, incluyendo las opciones de gestión centralizada (servicio de mantenimiento) y descentralizada en lo pertinente (en las Direcciones Departamentales).
33. **Mantenimiento. Diseño de detalle (2).** Diseños de detalle de estatutos y/o protocolos de vínculo entre el MTPTEC y FER/CNE.
34. **Mantenimiento. Implantación.** Aprobación e implantación de los procesos que se requieren para ejercer las tareas de mantenimiento vial y la supervisión de las obras, contratación y entrenamiento de personal necesario para comenzar a funcionar, con apoyo al inicio de las actividades.
35. **Seguridad Vial. Diseño de detalle.** Diseño de detalle de los procesos y las tareas de seguridad vial, así como la determinación de la plantilla mínima de personal necesaria para el inicio de actividades, con las previsiones de evolución a corto y medio plazo, incluyendo la gestión parcial descentralizada en lo pertinente (en las Direcciones Departamentales).
36. **Seguridad Vial. Implantación.** Aprobación e implantación de procesos para ejercer las tareas de seguridad vial, contratación y entrenamiento de personal necesario para comenzar a funcionar, con inicio de las actividades.
37. **Seguridad Vial. Elementos de diseño vial.** Definición de elementos de diseño que deben ser considerados en los diseños de los proyectos y en la ejecución de obras viales, asesorando para su implantación progresiva en la red vial.
38. **Estudios de base.** Diseño, contratación y ejecución de estudios necesarios para el inicio de tareas de planificación, mantenimiento de vías y mejora de la seguridad vial: inventario vial y estudios de estado de la infraestructura de la red primaria,[[21]](#footnote-21) conteos de tránsito y encuestas de tránsito en la red primaria.
39. **Inventario Vial.** Disponibilidad del inventario vial básico de la red primaria, en soporte informático.
    * 1. METAS PARA EL SEGUNDO AÑO:
40. **Planificación. Conteos de Tránsito.** Diseño de un Sistema Permanente de Conteos de tránsito que pueda implantarse paulatinamente, asociado a las necesidades de la unidad de planificación.
41. **Planificación. Seguimiento y capacitación superior.** Seguimiento de tareas de la unidad de planificación, adquisición y entrenamiento en el uso del HDM-4 para la toma de decisiones de gestión vial, especialmente la planeación de inversiones y el mantenimiento, incluyendo apoyo técnico.
42. **Plan Inicial de Inversiones.** Elaboración, aprobación y puesta en marcha de un Plan Inicial de Inversiones acorde a los recursos disponibles.
43. **Construcción. Diseño de detalle.** Diseño de detalle de los procesos asociados a las funciones de diseño, construcción/supervisión de obras viales y definición de la plantilla mínima de personal necesaria para el inicio autónomo de tareas, con las previsiones de evolución a corto y medio plazo.
44. **Construcción. Implantación.** Aprobación e implantación de los procesos necesarios para cumplir las funciones de diseño, construcción y supervisión de obras viales, la contratación y el entrenamiento de personal necesario para el inicio autónomo de tareas.
45. **Mantenimiento Vial. Seguimiento y capacitación en contratos.** Seguimiento de las tareas de la unidad de mantenimiento vial y capacitación en las más adecuadas modalidades de contratación para mantenimiento rutinario, ordinario, etc., en función de variables estratégicas y económicas según la experiencia internacional, incluyendo apoyo técnico.
46. **Plan de Mantenimiento.** Elaboración, aprobación y puesta en marcha de un Plan de Mantenimiento Vial en el marco de los recursos disponibles.
47. **Seguridad Vial. Seguimiento, apoyo y capacitación superior.** Elaboración de un Plan de Seguridad Vial, seguimiento de tareas de la unidad de seguridad vial y entrenamiento superior en seguridad vial, incluyendo el apoyo técnico para el cumplimiento de sus funciones.
48. **Estudios de base.** Diseño, contratación y ejecución de estudios necesarios para el avance en tareas de planificación, mantenimiento de vías y seguridad vial: inventario vial de tramos seleccionados de la red primaria y/o secundaria.
    * 1. METAS PARA EL TERCER AÑO:
49. **Informatización.** Diseño e implantación de un sistema informático que soporte la información y procesos básicos del ciclo de proyecto.
50. **Construcción. Seguimiento, capacitación y apoyo para contratar.** Seguimiento de tareas y apoyo a la unidad de obras viales, incluyendo capacitación en modalidades de contratación de los diseños, la construcción y la supervisión de obras viales, en función de variables estratégicas y económicas según la experiencia internacional.
51. **Planificación y Mantenimiento. Seguimiento general y apoyo.** Seguimiento de las tareas de la unidad de planificación vial y la unidad de mantenimiento vial (incluso de las Direcciones Departamentales, en su caso), incluyendo apoyo en el cumplimiento de sus funciones.
52. **Seguridad Vial. Seguimiento general y apoyo.** Seguimiento de las tareas de la unidad de seguridad vial (incluso de las Direcciones Departamentales en lo que sea pertinente),
53. **Asesoramiento en contrataciones.** Asesoramiento y capacitación en las mejores prácticas y estrategias para diseñar contratos (admisión de oferentes, aceptación y calificación de ofertas, incentivos para el mercado, etc.).
54. **Estudios de base.** Diseño, contratación y ejecución de estudios necesarios para el avance en tareas de planificación, mantenimiento de vías y seguridad vial: inventario vial de tramos seleccionados de la red primaria y/o secundaria.

1. Ejecución del Programa de Fortalecimiento.
   1. **Esquema de Ejecución.** El MTPTEC, con apoyo del Programa, se espera migre desde la situación actual, en la que se presentan fuertes ineficacias e ineficiencias en la gestión, hacia un nuevo estado que implica cambios cualitativos y cuantitativos en los trabajos y en la forma de ejecutarlos, especialmente para las diferentes etapas del ciclo de proyecto. Ello implica que el MTPTEC deberá aprobar e implantar elementos organizacionales, métodos de trabajo, manuales de procesos para la gestión, etc.
   2. Para lograr los objetivos del Programa, se requiere el involucramiento político directo de las autoridades del MTPTEC que posibiliten la aprobación y la consecuente toma de decisiones de éstas para implantar los cambios; para ello, las autoridades contarán con: (i) el aporte de capacidad técnica especializada (“know how”) que es necesaria para preparar el diseño y el plan de implantación, así como el acompañamiento del proceso de implantación, provisto por consultores contratados; (ii) un equipo técnico-profesional con personal del MTPTEC comprometido con el proceso de fortalecimiento, con capacidad de trabajo y alta dedicación para apoyar el proceso de cambio.
   3. Teniendo presente lo expuesto, se prevé que el proceso de fortalecimiento se base en el siguiente esquema de ejecución:
2. **Liderazgo.** El liderazgo del Programa radicará en un Viceministro del MTPTEC; éste efectuará reuniones ordinarias (periódicas) y/o extraordinarias con el equipo técnico del Ministerio y con los consultores encargados de la Asesoría Técnica. El éxito del Programa de Fortalecimiento requiere que el trabajo del equipo técnico especializado y su contraparte técnica del MTPTEC tenga el soporte de la voluntad institucional de acompañar proactivamente su trabajo, aprobar e implantar aquellas propuestas que sean aceptadas por el MTPTEC.
3. **Unidad de Coordinación de la Reforma (UCR).** Para sostener y apoyar el proceso de fortalecimiento, el MTPTEC instalará, con carácter transitorio y por todo el plazo de ejecución del Programa de Fortalecimiento, una unidad técnica ‘ad hoc’ con fines específicos y exclusivos vinculados a este programa o “Unidad de Coordinación de la Reforma” (UCR); tendrá nivel asesor y dependerá del Sr. Viceministro. La UCR constituirá una secretaría técnica permanente durante la ejecución del Programa, apoyando al liderazgo del proceso de reforma y cumplirá funciones de contraparte de la Asesoría Técnica externa.[[22]](#footnote-22) El MTPTEC designará personal de su plantilla o contratará personal técnico permanente para integrar la UCR durante la ejecución del Programa; este personal recibirá una remuneración complementaria con cargo al Programa para posibilitar su dedicación a tiempo completo. La UCR estará a cargo de un Coordinador, el que deberá contar con suficiente prestigio institucional para establecer y conservar el vínculo adecuado entre las unidades organizativas del MTPTEC involucradas en la reingeniería y los consultores encargados de brindar la asesoría técnica que se proporcionará.
4. **Asesoría Técnica (AT).** Se ha previsto que Programa de Fortalecimiento obtenga servicios técnicos brindados por consultores individuales (¶), para elaborar el diseño de las medidas de ingeniería de procesos, los protocolos internos, preparar el respectivo plan de implantación y acompañe la implantación del mismo. Esta AT deberá contar con expertos en administración vial, funciones y procesos del ciclo de proyecto, así como especialistas en temas específicos. La integración del equipo técnico que tendrá a su cargo la Asesoría Técnica, se presenta seguidamente.
5. Recursos de Asesoría Técnica de Largo Plazo.[[23]](#footnote-23)
   1. **Equipo Técnico Principal.** El equipo técnico principal se conformará con cuatro (4) consultores internacionales de largo plazo;[[24]](#footnote-24) este equipo se integrará con los siguientes profesionales: un (1) Coordinador de Equipo, Especialista en Administración de Redes Viales; un (1) Especialista en Planificación Vial y Economía de Transporte; un (1) Especialista en Diseño y Construcción Vial; un (1) Especialista en Mantenimiento Vial; un (1) Especialista en Seguridad Vial.
   2. Los consultores del Equipo Técnico Principal trabajarán en Puerto Príncipe durante el plazo de ejecución del Programa, cumpliendo la dedicación en Haití que se establezca en los Términos de Referencia (TdR).
   3. **Plazo de contratación.** Los consultores internacionales se contratarán por períodos de un (1) año, renovables hasta completar tres (3) años.
   4. **Coordinador del Equipo Técnico (Internacional).**
   5. **Responsabilidades.** El Coordinador tendrá las responsabilidades de: (i) coordinar el trabajo de todo el Equipo Técnico; (ii) definir el plan de trabajo de los integrantes del Equipo Técnico y los lineamientos estratégicos del trabajo de los mismos; (iii) asumir las tareas que se establezcan preceptivamente en los TdR de su contrato; (iv) cumplir el vínculo técnico entre los miembros del Equipo Técnico, el MTPTEC y el Banco, sin perjuicio de las prerrogativas inherentes a estas instituciones; (v) elaborar informes conteniendo los productos requeridos a la Asesoría Técnica; (vi) proponer ajustes o modificaciones en el Equipo Técnico en función del progreso efectivo de los trabajos responsabilidad de la Asesoría Técnica.
   6. **Dedicación.** El Consultor Coordinador deberá cumplir las tareas en forma continua, con una dedicación en Haití mínima del diez (10) meses/año a tiempo completo; se prevén cuatro (4) viajes ida/vuelta por año, los que se planearán de forma compatible con el cumplimiento de las responsabilidades del consultor en acuerdo con las autoridades del MTPTEC y el Banco.
   7. **Especialista en Planificación Vial y Economía de Transporte (Internacional).**
   8. **Responsabilidades.** El Especialista en Planificación Vial y Economía de Transporte tendrá las siguientes responsabilidades: (i) definir los procesos de obtención de datos de campo previendo su sostenibilidad y los métodos de procesamiento de los mismos; (ii) definir los procesos necesarios para que el MTPTEC cumpla funciones de planificación vial en el ciclo de proyecto, incluyendo la introducción del HDM-4[[25]](#footnote-25) como herramienta de gestión (inversiones y mantenimiento); (iii) definir la plantilla de personal requerida para las funciones de planificación, acorde a un proceso evolutivo de implantación; (iv) apoyar la selección de personal profesional y capacitar al mismo en las tareas básicas de la planificación; (v) elaborar bases técnicas para contratación de estudios (relevamiento de la red vial, conteos de tránsito, etc.); (vi) elaborar un Plan Inicial de Inversiones que, una vez aprobado, pueda ser internalizado y gestionado por la estructura del MTPTEC.
   9. **Dedicación.** Este Especialista deberá cumplir actividades en forma continua, con una dedicación en Haití exigible de hasta ocho (8) meses.persona/año a tiempo completo; se prevén seis (6) viajes ida/vuelta por maño, los que se planearán de forma compatible con el cumplimiento de las responsabilidades del consultor, en acuerdo con el Coordinador del Equipo Técnico Principal.
   10. **Especialista en Diseño y Construcción de Obras Viales (Internacional).**
   11. **Responsabilidades.** El Especialista en Diseño y Construcción de Obras Viales tendrá las siguientes responsabilidades: (i) definir los procesos necesarios para que el MTPTEC cumpla las funciones de diseño de los proyectos, construcción y supervisión de ejecución de obras viales (incluyendo obras de arte), mediante contratación de servicios u obras; (ii) definir la plantilla de personal requerida para cumplir las funciones asociadas al diseño y construcción de obras, previendo un proceso evolutivo de implantación; (iii) apoyar la selección de personal profesional y capacitar al mismo en las tareas básicas para revolver el diseño y construcción de obras; (iv) asesorar y capacitar en la elaboración de contratos para realización de diseños, construcción de obras y servicios de supervisión.
   12. **Dedicación.** Este Especialista deberá cumplir actividades en forma continua, con una dedicación en Haití exigible de hasta cuatro (4) meses.persona en el primer año y siete (7) meses.persona/año en los dos años restantes; se prevén hasta seis (6) viajes ida/vuelta por año, los que se planearán de forma compatible con el cumplimiento de las tareas a cargo del consultor, en acuerdo con el Coordinador del Equipo Técnico Principal.
   13. **Especialista en Mantenimiento Vial (Internacional).**

**Responsabilidades.** El Especialista en Mantenimiento Vial tendrá las responsabilidades siguientes: (i) definir los procesos necesarios para que el MTPTEC cumpla las funciones de mantenimiento vial (incluyendo obras de arte), mediante contratación de servicios u obras; (ii) definir la plantilla de personal requerida para cumplir las funciones asociadas al mantenimiento vial, previendo un proceso evolutivo de implantación; (iii) apoyar la selección de personal profesional y capacitar al mismo en las tareas básicas para revolver el mantenimiento vial; (iv) asesorar y capacitar en la elaboración de contratos para realización de obras y servicios de mantenimiento; (v) elaborar un Plan Mantenimiento Vial que, una vez aprobado, pueda ser internalizado y gestionado por la estructura del MTPTEC.

* 1. **Dedicación.** Este Especialista deberá cumplir actividades en forma continua, con una dedicación en Haití exigible de hasta ocho (8) meses.persona/año; se prevén seis (6) viajes ida/vuelta por año que se planearán de forma compatible con el cumplimiento de las tareas a cargo del consultor, en acuerdo con el Coordinador del Equipo Técnico Principal.
  2. **Especialista en Seguridad Vial (Internacional).**
  3. **Responsabilidades.** El Especialista en Seguridad Vial tendrá las responsabilidades de: (i) definir las funciones y tareas de la unidad de seguridad vial del MTPTEC; (ii) definir la plantilla de personal requerida para cumplir las funciones de seguridad vial, acorde a un proceso evolutivo de implantación; (iii) apoyar la selección de personal profesional y capacitar al mismo para la realización de las tareas básicas de seguridad vial; (iv) apoyar la implantación de la unidad de seguridad vial, (v) definir los elementos de seguridad vial que deben ser incluidos en los diseños y en la ejecución de obras viales; (vi) asesorar en medidas para mejorar la seguridad vial y elaborar un Plan de Seguridad Vial previendo su ejecución en etapas.
  4. **Dedicación.** Este Especialista deberá cumplir actividades en forma continua, con una dedicación en Haití exigible de hasta siete (7) meses.persona/año; se prevén seis (6) viajes ida/vuelta por año, los que se planearán de forma compatible con el cumplimiento de las tareas a cargo del consultor, en acuerdo con el Coordinador del Equipo Técnico Principal.

1. Recursos de Asesoría Técnica de Corto Plazo.[[26]](#footnote-26)
   1. **Especialista en HDM (Internacional).**
   2. **Responsabilidades.** El Especialista en HDM deberá: (i) definir los procesos de obtención de información para utilizar el HDM-4, previendo su sostenibilidad; (ii) capacitar en el uso de HDM-4 a los profesionales de la unidad de planificación, particularmente para la gestión vial (optimización económica de las inversiones y el mantenimiento) con objeto de sostener técnica y económicamente los Planes de Inversiones del MTPTEC.
   3. **Dedicación.** Este Consultor se prevé cumpla actividades en Haití por un total de cuatro (4) meses.persona distribuidos en dos misiones, previéndose dos (2) viajes ida/vuelta que se fijarán en acuerdo con el Coordinador del Equipo Técnico.
   4. **Especialista en Derecho Administrativo (Nacional).**
   5. **Responsabilidades.** El Especialista en Derecho Administrativo deberá: (i) asesorar en cuanto a la viabilidad jurídica de las opciones que se planteen para ajustar la estructura organizativa del MTPTEC y los protocolos de vínculo entre el MTPTEC y FER/CNE; (ii) elaborar los instrumentos jurídicos necesarios para los actos de aprobación de eventuales ajustes de la estructura organizativa del MTPTEC y los protocolos de vínculo entre el MTPTEC y FER/CNE.
   6. **Dedicación.** Este Consultor se prevé cumpla actividades por un total de dos (2) meses y su intervención se fijará en acuerdo con el Coordinador del Equipo Técnico.
2. Presupuesto del Programa de Fortalecimiento.
   1. **Presupuesto del Programa.**
   2. El presupuesto previsto para el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Vial de Haití, con cargo a financiamiento del BID, se presenta en el Cuadro IV-1 siguiente.

.

**Cuadro IV-1**

**Presupuesto del Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Red Vial de Haití**

**(Tres Años)**



1. Una red vial en mal estado implica pérdidas anuales –las que pueden fluctuar entre 1% y 3% del Producto Interno Bruto del país- debidas a sobrecostos de operación vehicular y reconstrucciones viales que hubieran podido evitarse; además, este monto puede aumentar significativamente debido a perjuicios indirectos por pérdidas de producción, desincentivos a la inversión y accidentes adicionales. (“Mejoramiento de la gestión vial con aportes específicos del sector privado”; Alberto Bull, CEPAL, 2003). [↑](#footnote-ref-1)
2. Ministère des Travaux Publics, Transport, Energie et Communication (MTPTEC). [↑](#footnote-ref-2)
3. Service de Planification et d’Etudes (SPE). [↑](#footnote-ref-3)
4. Service de Construction des Routes (SCR). [↑](#footnote-ref-4)
5. Service de Entretien Permanent du Réseau Routier National (SEPRRN). [↑](#footnote-ref-5)
6. La Dirección General concentra las actividades administrativas del MTPTEC. [↑](#footnote-ref-6)
7. “Stratégie Nationale de l’Entretien Routier” (Estrategia Nacional de Mantenimiento Vial); egis - bceom International, 2009. [↑](#footnote-ref-7)
8. Fond d’Entretien Routier (FER). [↑](#footnote-ref-8)
9. Centre National d'Équipements (CNE). [↑](#footnote-ref-9)
10. Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics (LNBTP). [↑](#footnote-ref-10)
11. “Diagnostic opérationnel et organisationnel du Ministère des Travaux Publiques, Transport et Communications (MTPTC)”; IOS Partners - SG group, 2011. El contrato involucró la elaboración del diagnostico de siete ministerios, correspondiendo un informe para cada uno. [↑](#footnote-ref-11)
12. “International Experiences in Restructuring the Road Sector”; Talvitie A.P. Documento presentado en el Training Seminar on Management and Financing of Roads, World Bank, 1996. [↑](#footnote-ref-12)
13. En este documento, “administración vial” refiere al conjunto de las actividades bajo responsabilidad del Estado, dentro de la cual la “gestión vial” es un componente. [↑](#footnote-ref-13)
14. La defensa del interés público involucra el dictado de normas para el sector, la fijación de políticas a aplicar y la vigilancia de su cumplimiento. [↑](#footnote-ref-14)
15. La gestión refiere a la determinación y adopción de acciones para alcanzar resultados establecidos; entonces, “gestión vial” refiere a proveer y mantener una red de extensión y estado predefinidos, en función de los medios disponibles. [↑](#footnote-ref-15)
16. En este documento, se entiende por “ciclo de proyecto” el conjunto de procesos en etapas secuenciales relacionadas entre sí necesarias para el correcto desarrollo del proyecto, permitiendo generar ciclos más eficientes por retroalimentación. [↑](#footnote-ref-16)
17. Se asume aquí que el esquema organizacional se encuentra en la Fase II o superior, por lo menos para obras mayores, en el entendido que la Fase I prácticamente no sobrevive en la región. [↑](#footnote-ref-17)
18. Inicialmente, el Proyecto HA-L1054 aportará US$ 0,24 millones y el Proyecto HA-L1058 aportará US$ 2,0 millones. [↑](#footnote-ref-18)
19. El grado de flexibilidad que puede soportar el marco legal actual debe ser analizado jurídicamente en el marco de la estrategia general prevista, pues tal como fue indicado, la organización real no coincide exactamente con la estructura organizacional que fue establecida por ley (¶). [↑](#footnote-ref-19)
20. En este documento se entiende la “ingeniería de procesos”, el conjunto de operaciones cumplidas en una secuencia determinada e íntimamente interligadas que concurren a un objetivo común. [↑](#footnote-ref-20)
21. Características físicas (geometría, tipo y estado de pavimento, seguridad vial, drenajes y obras de arte), auscultación de pavimentos (rugosidad, ahuellamiento, etc.). [↑](#footnote-ref-21)
22. Las funciones administrativo-contables vinculadas a las contrataciones y adquisiciones para el Programa de Fortalecimiento, corresponden a la UCE por tratarse de un proyecto BID. [↑](#footnote-ref-22)
23. Los Términos de Referencia (TdR) aplicables a los consultores encargados de la AT detallarán con precisión el contenido y alcance del trabajo de cada uno, en el marco de los objetivos, metas y tareas que se requerirán para cumplir el Programa de Fortalecimiento. [↑](#footnote-ref-23)
24. Este equipo se complementará con consultores de corto plazo, para tareas especializadas. [↑](#footnote-ref-24)
25. Se prevé la participación de un Especialista en HDM (Consultor Internacional de corto plazo). [↑](#footnote-ref-25)
26. Los TdR aplicables a los consultores encargados de la AT detallarán con precisión el contenido y alcance del trabajo de cada uno, en el marco de los objetivos, metas y tareas que se requerirán para cumplir el Programa de Fortalecimiento. [↑](#footnote-ref-26)