

20240

CATA: GADO



DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION  
ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO  
PROVINCIAL DE LA VIVIENDA DE  
MENDOZA

1976

0  
N.311  
C26M  
I

N.211,  
L.232;  
t,  
Arg. eFI,  
MENDOZA;



## 1. INTRODUCCION

## INTRODUCCION

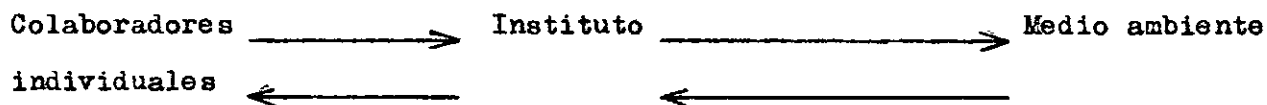
1. Las tareas pertinentes a la Reestructuración orgánica del Instituto Provincial de la Vivienda, de la Provincia de Mendoza, se llevarán a cabo teniendo en cuenta el siguiente marco conceptual.

1 - La Reestructuración como un proceso de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de técnicas encaminadas a lograr un cambio en una organización, desde su estado actual hacia uno más desarrollado, tanto en el nivel de objetivos como en el de operaciones.

Entenderemos que el Instituto Provincial de la Vivienda es una organización social, concebida como un sistema en el que se coordinan las actividades / de un conjunto de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente que lo rodea. En este caso las transacciones básicas son la producción y venta de viviendas para la población, y existe un grupo de transacciones derivadas de estas básicas.

Definir una organización social como coordinación de actividades de personas, enfatiza el hecho de que las mismas aportan su esfuerzo a ella, pero no siempre están totalmente identificadas con la misma. Los diversos colaboradores pueden tener diferente grado de interés personal acerca de si la organización como un todo tiene éxito en sus transacciones con el ambiente, hasta el punto / de generar un superávit de energía y de ese modo crecer. Es decir, el impulso // proviene de las personas que están dentro de la organización y es cumplido completamente sólo cuando las transacciones con el medio son eficientes.



Cuando dichas transacciones no son eficientes, el impacto vuelve sobre / los individuos generando frustración y pérdida de motivación, lo que se traduce en nuevas transacciones ineficientes.

El origen de esto puede radicar en tres áreas de problemas, que son las que abordaremos en este trabajo.

///.

## 2. Áreas problemáticas en el Desarrollo Organizacional:

Para cambiar la situación real del Instituto en donde se detectan problemas tanto a nivel interno como externo, analizaremos tres grandes tipos de relaciones:

- a. Área de contacto de la organización y el medio ambiente;
- b. Área de contacto entre unidades o grupos dentro de la organización;
- c. Área de contacto de los individuos y la organización.

### a. Área de contacto de la organización y el medio ambiente:

En esta área se estudian por una parte el impacto de los cambios constantes en el medio ambiente sobre el Instituto (políticas nacionales, y provinciales en materia de vivienda, mercado económico de los insumos, mercado económico de los productos finales, situación socio-económica de la población, etc.) y / por otra el tipo de transacciones y la calidad de las mismas, planeadas y no planeadas del organismo con dicho ambiente (sistemas de adjudicatarios, sistemas / de compras, sistemas de reclutamiento de personal, etc.).

### b. Área de contacto entre unidades o grupos dentro de la organización:

En la misma se analizan las interrelaciones estructurales tanto formales como informales que se producen dentro de la organización (normas, leyes, códigos, organigramas, etc.) y el impacto de ellas sobre el comportamiento de las distintas unidades o grupos.

### c. Área de contacto de los individuos y la organización:

Se estudian en este sector los problemas derivados del desequilibrio entre los demandantes del organismo hacia los individuos y las contribuciones de los mismos en términos de actividades, analizando los sistemas de incentivos y motivaciones, vs. conductas adaptables y no adaptables de los colaboradores individuales.

## 3. Características de la organización que influyen en la estrategia de la Reestructuración.

En el Instituto Provincial de la Vivienda, como toda organización social participa de una serie de características, que es fundamental considerar antes de intentar un proceso de desarrollo organizacional. Estas características son:

a) La organización es un sistema: o sea que existe una interdependencia esencial entre los elementos que la forman. Cambiar una parte puede significar un cambio de signo contrario en otra parte, de modo que la reestructuración de be hacerse considerando las posibles variaciones entre las distintas unidades de la organización, en conjunto, teniendo en vista el objetivo final de la mis ma.

b) La organización posee una propiedad "Morfogenética", es decir la fa / cultad de modificarse a sí misma de una manera estructural, ya sea por crecimiento de sus partes y/o generación de nuevas unidades a fin de dar cumplimiento a nuevos y cambiantes objetivos.

Estas características son las que permiten implementar un trabajo de reestructuración, ya que la organización se adapta estructuralmente a nuevas situaciones planeadas.

c) La organización tiende hacia un estado "homeostático" o sea, hacia un equilibrio, que no es estático sino dinámico y que depende de la calidad de las transacciones con el medio.

El equilibrio se logra cuando la organización responde eficientemente a / las demandas del medio ambiente; pero como dicho medio está en continuo cambio, la organización debe irse adecuando permanentemente, pues de lo contrario tiende a desintegrarse y a morir como ente social.

d) La organización genera internamente un proceso de "entropía negativa". Esto significa que realiza toda clase de esfuerzos por alejar el decrecimiento y la extinción como unidad social, buscando formas de acumular reservas energéticas (activos, bienes, poder, medios financieros, recursos humanos, etc.) que le permitan subsistir aún cuando el medio ambiente no llegue a generar transacciones eficientes en un momento dado. Esta característica explica el aumento en plantas de personal, equipos, edificios, insumos financieros que todos los entes tratan de obtener, aún cuando esté en exceso sobre lo necesario para intercambios normales con el medio.

e) La organización tiene distintos grados de diferenciación e integración entre sus partes componentes.

Para entender las demandas que hace el medio ambiente a una organización comenzamos por ver qué grado de diferenciación deberá existir entre las diversas // unidades que la componen.

Existirá mayor grado de diferenciación entre las partes de una organización en la medida que la información que proviene del exterior sea incierta, o poco / conocida. Así, surgen unidades en el Instituto dedicadas a detectar problemas sociales en la población, otras a investigar problemas técnicos de construcción, // otras a obtener información sobre recursos financieros, etc. en la medida en que el medio no proporciona un alto grado de certeza en las demandas que hace a la / organización.

Con respecto al grado de integración que debe existir entre unidades dentro de la organización, observamos que está en relación inversa al grado de diferenciación. Es decir, se deben desarrollar mecanismos de integración más complejos a medida que es mayor la diferenciación entre las partes de una organización.

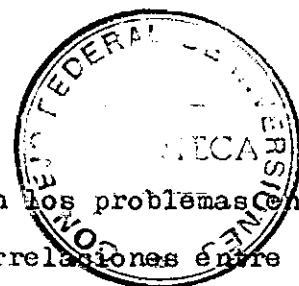
#### Etapas del trabajo de Reestructuración del Instituto Provincial de la Vivienda.

Las etapas que se seguirán para completar el proceso de desarrollo organizacional en el Instituto Provincial de la Vivienda, según el contrato oportunamente // firmado pueden resumirse en las siguientes partes:

##### 1 - Diagnóstico:

El Diagnóstico se basa en un análisis de la historia del organismo y de la situación actual, lo que permitirá determinar una tendencia en el desarrollo del mismo. La recolección de datos para esta etapa no consistirá solamente en el acopio de comprobaciones cuantitativas o cualitativas mediante cuestionarios u otros medios formales, sino también en entrevistas no estructuradas (libres) con los colaboradores individuales dentro de la organización (empleados actuales) o / fuera de ella (empleados anteriores) y los principales representantes de los grupos del medio ambiente que entran en contacto con el Instituto (Ministerio de Bienestar Social, Ministerio de Obras y Servicios Públicos, representantes sindicales, Bancos, Municipios, organizaciones comunales, etc.)

///.



Como resultado de esta primera etapa se definirán los problemas en las 3 áreas de contacto discutidas anteriormente, y las interrelaciones entre variables que se hayan generado.

## 2 - Planeamiento de la acción de reestructuración:

Con los elementos de la primera etapa, más las conclusiones del equipo del CFI sobre el problema habitacional del contexto, se delineará un plan de acción en materia de cambio estructural.

A tal fin, en esta etapa se deberán detectar:

- a. Qué personas dentro de la organización se encuentran motivadas / para adelantar el intento de cambio.
- b. Cuáles son sus puntos de influencia y de poder en el sistema.
- c. Cuáles variables pueden cada uno de ellos, afectar más rápida y eficientemente.

Una vez determinado esto, se procederá a esbozar una estrategia de reestructuración, la que puede significar acciones de las siguientes clases:

- a. Acciones de naturaleza estructural (cambios en la significación de funciones, cambios en las políticas, cambios en los procedimientos; en la // distribución de los equipos e instalaciones, etc).
- b. Acciones de naturaleza educativa (desarrollo de las capacidades humanas para los diferentes puestos; entrenamiento de supervisores; capacitación de los adjudicatarios de viviendas, etc.
- c. Acciones que signifiquen un cambio en las transacciones con el medio ambiente (formas nuevas de adjudicación de viviendas; formas nuevas de / producción y adquisición de insumos; formas nuevas de dependencia y relación con la Administración central del Estado; formas nuevas de obtención de recursos fi nancieros, etc.)

## 3. Ejecución de la acción de reestructuración:

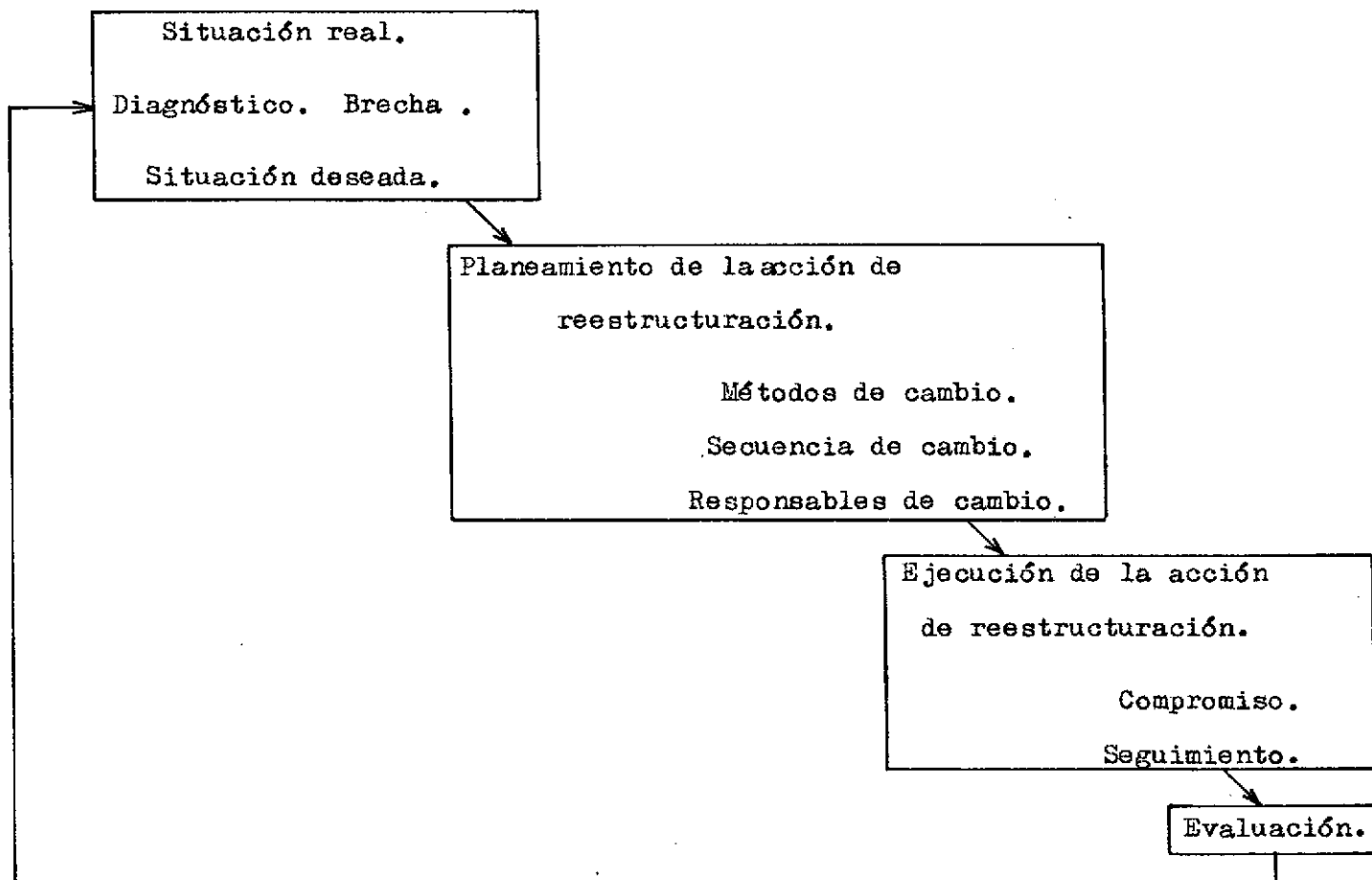
Esta etapa consiste en trasladar el plan seleccionado y aprobado por las autoridades responsables al comportamiento real. Esto implica una secuencia en

el tiempo y una asignación de responsables de ejecución, tareas que serán cubiertas mediante una programación de la implementación del plan y del seguimiento correspondiente, utilizando las técnicas de camino crítico.

#### 4. Evaluación del plan:

Consiste en comparar las metas planeadas con los resultados reales a fin de analizar las discrepancias y las causas que las provocaron. Esta etapa consideramos, escapa a los límites del contrato correspondiente, ya que el seguimiento posterior no está contemplado en el mismo. Sin embargo dentro del plan / de reestructuración se prevén los mecanismos que podrán aplicar los responsables del Instituto Provincial de la Vivienda para efectuar este control.

Sintetizando en un gráfico lo anteriormente expuesto:





2. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO  
PROVINCIAL DE LA VIVIENDA

## 2. Antecedentes del Instituto Provincial de la Vivienda:

### 2.1 Objetivos convencionales:

En este trabajo se entenderá por objetivos convencionales aquellos que surgen formalmente de algún cuerpo legal. En cambio son objetivos no convencionales, los que las circunstancias de hecho, en las distintas coyunturas, / imponen, sin estar concretados en normas jurídicas.

La ley 1658 de 1947, establece los objetivos convencionales del Instituto Provincial de la Vivienda señalando que son:

1. Planificar y realizar la construcción de viviendas económicas antisísmicas, tanto urbanas como rurales para su venta o arrendamiento, especialmente a familias de limitados recursos.
2. Promover mediante estímulos, asesoramiento financiero y créditos, / la construcción de viviendas económicas antisísmicas.
3. Propulsar el saneamiento y la renovación de la vivienda popular .
4. Administrar el fondo permanente de la vivienda.
5. Administrar los conjuntos de casas colectivas e individuales que el Estado provincial haya construido o construyera en adelante.
6. Cumplir los demás objetivos concurrentes que se especifiquen en la presente ley.

Estos objetivos concurrentes están incluidos en otras partes de la ley, siendo los más importantes:

7. Disponer la realización de un registro permanente de la vivienda ur bana y rural con su respectiva calificación de: aptas, inaptas, inhabitables;
8. Contribuir a la urbanización científica de las localidades y villas existentes y a la formación de nuevas poblaciones.
9. Propender a la formación de cooperativas de consumo en los barrios que construya o administre.
10. Procurar materiales de construcción a bajo precio, sea produciendo directamente los mismos o adquiriéndolos de terceros y procurar //

igualmente su transporte económico.

11. Promover el funcionamiento y coordinación del servicio de transporte colectivo de pasajeros de los barrios de viviendas que se construyan, a los centros urbanos y lugares de trabajo.

Para analizar la evolución de los objetivos no convencionales se ha tomado un período de aproximadamente 8 años, examinando los distintos conceptos que han hecho variar en la práctica los objetivos convencionales señalados por la ley. Cabe aclarar que las modificaciones sufridas por la Ley 1658 en años posteriores, no significaron cambios en tales objetivos, ya que sólo se modificaron situaciones estructurales internas del organismo, y relaciones de dependencia con el Estado provincial.

Durante el período 1966-1967, aparece como objetivo básico del Instituto: erradicar villas inestables, utilizando los sistemas de Ayuda Mutua.

En esta época la política nacional en materia de vivienda, marcó un acento sustancial en lo que se denominó "desarrollo de comunidades" y el Instituto acorde con tal encuadre, se dedicó a erradicación de villas inestables y a la construcción de barrios para familias de bajos recursos, conceptuando el sistema de Ayuda Mutua, como un medio de desarrollo social. En esta época el Instituto Provincial de la Vivienda depende del Sector Desarrollo de Comunidades y Vivienda del Ministerio de Bienestar Social, recientemente creado.

Durante el año 1968-1969, se realizó en la Provincia un proyecto entre la organización de los Estados Americanos, la Universidad Nacional de Cuyo y el Gobierno de Mendoza, denominado "Proyecto Cuyo", que ofrece una reestructuración integral de la Administración Pública Provincial.

El Instituto en tal proyecto, pasa a depender del Ministerio de Bienestar Social (Sub-Secretaría de Bienestar Social y Desarrollo de Comunidades) como una entidad de Administración Descentralizada con las funciones operativas de:

1. Planificación de la construcción de viviendas;
2. Ejecución directa y promoción de la construcción de viviendas;

- 3 . Administración de los conjuntos habitacionales;
4. Administración del Fondo Permanente de la Vivienda;
5. Asesoramiento a los interesados en la construcción por sistemas de ayuda mutua;
6. Promoción social del Saneamiento y renovación de la vivienda popular;
7. Elaboración de normas sobre construcción de viviendas económicas por ayuda mutua;
8. Control del cumplimiento de tales normas.

Este proyecto no llegó a concretarse, pero muchos de sus conceptos ejercieron influencia en los responsables de la conducción en algunos Ministerios y Reparticiones del Gobierno Provincial.

En el período 1969 - 1970 , se observa un cambio en los objetivos no convencionales, al dejar de lado los sistemas de ayuda mutua, y concebir al Instituto como una gran empresa constructora, cuyos objetivos debían asimilarse a los de la empresa privada en cuanto a criterios de rentabilidad y eficiencia económica.

Esta concepción se refleja en el hecho de el incremento de viviendas realizadas mediante la contratación de empresas constructoras, y la rapidez de la construcción (aún en desmedro de la calidad de la vivienda) puesta de manifiesto en el barrio Virgen del Valle que se inició y se finalizó en tres (3) meses, como consecuencia de un aluvión que afectó a gran parte de la población de Mendoza en enero de 1970, dejando a numerosos grupos de personas sin vivienda.

Internamente los sectores dedicados al desarrollo social de las comunidades adjudicatarias, son relegados y aún olvidados en la mecánica de programación y adjudicación de viviendas.

Desde 1970, en adelante, se produce otro hecho que afecta los objetivos del organismo, el funcionamiento de la Oficina de Política de Viviendas en el Ministerio de Bienestar Social, que actuaba paralelamente al Instituto, en la programación y planificación de viviendas, hasta el punto de entorpecer la labor del mismo, así por ej: en dicha oficina se planificó un barrio que también se es-

///.

taba haciendo en el Instituto, con criterios distintos y sin coordinación o / contacto entre ellos (Barrio Sargento Cabral).

En el año 1973, con la iniciación del gobierno constitucional, los objetivos del Instituto se insertan en una nueva dinámica, con marcado acento en la política social.

Surge como hecho fundamental, la revalorización de las organizaciones de base como entes a los que se dirige la acción del Instituto, con la participación de los mismos en las fases de planificación, decisión y adjudicación de / viviendas.

En setiembre de 1973, se inicia una Inscripción para viviendas en todos los Municipios de Mendoza, como base para programar la labor del Instituto, utilizando formularios especiales.

Sin embargo esta especie de censo de las necesidades de viviendas no fue aprovechado en su verdadera dimensión.

Los objetivos del Instituto serán sintetizados en lo que señala el Plan / Trienal al respecto:

a. Objetivos Globales:

- 1 - Influir en forma directa en la transformación y mejora del área habitat y vivienda, a fin de dar una ciudad y una vivienda digna a todos y cada uno de los habitantes del territorio, especialmente los sectores marginados.
- 2 - Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario la centralización de los programas habitacionales nacionales y provinciales, en lo social, técnico y económico, con el fin de homogeneizar / las políticas y hacerlas coherentes.

b. Objetivos Particulares:

- 1 - Integrar en la comunidad a los grupos marginados a través de programas habitacionales y de trabajo.
- 2 - Dar respuesta a los problemas de vivienda a los grupos o individuos de escasos recursos que por no pertenecer a comunidades organizadas se les hace imposible acceder a los programas habitacionales.

- 3 - Colaborar con las comunidades organizadas en la solución de sus problemas habitacionales.
- 4 - Propender al mejoramiento de la vivienda rural a través de:
  - I - el control del área privada (régimen de contratistas);
  - II - el apoyo al área privada (pequeños chacareros)
  - III - colaboración con el apoyo del servicio social, Ministerio de Economía en la formación de cooperativas rurales y/o industriales artesanales.
- 5 - Influir sobre el mercado de tierras con el fin de disminuir la / especulación en el mismo, sobre todo en las áreas urbanas a través de:
  - a . creación de Banco de tierras del Estado, con el fin de realizar urbanizaciones a bajo costo.
  - b . colaboración con los Municipios en la renovación de áreas urbanas obsoletas.

## 2.2 Políticas:

La Evolución en las políticas del Instituto es un reflejo por una parte de los objetivos previamente señalados y por otra de las políticas nacionales en materia de vivienda. (1968 - 1969). La política nacional de "desarrollo de comunidades" influye en la política del Instituto que inicia en esta época la construcción de aproximadamente 1.300 viviendas por el sistema de ayuda mutua. En la estructura interna del Instituto, esta política se refleja en la preeminencia que toma el Departamento Social, con su grupo de trabajadoras sociales. Cabe señalar que la Provincia cuenta en esta época con bajos recursos, de modo que es la Nación la que financia gran parte de los materiales para la construcción de viviendas.

El siguiente cambio institucional, a nivel nacional y provincial, impulsa un nuevo enfoque en el problema de vivienda, reubicando el quehacer del Instituto. Así se pasa de un tipo de política de "desarrollo social" a uno de tipo "eficientista" con énfasis en los resultados económicos concretos, antes que en los aspectos comunitarios.

Este cambio, trae aparejada una profunda discusión interna entre los colabo-

radores individuales, al enfrentarse los partidarios del sistema de ayuda mutua con los del sistema de contratación. El Departamento Social es trasladado y hasta cierto punto "relegado", llegando incluso, a rebajarse su categoría, quitándole funciones y relevancia en la acción del Instituto. Ya se ha señalado que data de esta segunda etapa, la existencia de una oficina de Política de Viviendas en el Ministerio, organismo que funcionó paralelamente y en ocasiones interfiriendo la labor del Instituto Provincial de la Vivienda.

Finalmente una tercera etapa surge con el Gobierno constitucional de 1973 volviendo a tener considerable importancia la política nacional, orientada a lograr que la organización de la comunidad, sea el nexo entre el plan del gobierno y los destinatarios de las viviendas.

Un nuevo enfoque surge en esta tercera etapa y es el de la fabricación de bloques y elementos para la construcción por parte del Instituto, que empieza a gestionar la adquisición de los elementos y la adecuación de su organización para poder cumplir con este objetivo.

El Instituto, así se inserta de un modo totalmente distinto en el sector, pues prestará una actividad netamente empresarial e influirá en forma acentuada sobre el mercado de materiales, dejando de lado la tradicional política / de adquirir por licitación y otras formas de contratos los insumos para viviendas.

Se puede hablar aquí de un tipo distinto de política, calificándola de "política de integración vertical" que de ser apropiadamente implementada, llevará a obtener mayor arraigo a la institución e incluso un aumento en el poder que goza con respecto al resto del Gobierno Provincial.

En la actualidad, se siguen las tareas de instalación y organización del Departamento de Producción, el que tendrá a su cargo la implementación de esta política de producción interna de materiales.

### 2.3 Principales Programas:

Los Programas de viviendas desarrollados por el Instituto en los últimos / años, son los siguientes, considerados a partir de 1968 - 1969, año clave en / la modificación de la política de viviendas en que se impulsó notablemente los sistemas de ayuda mutua.

El cuadro N° 1 muestra el nombre del Proyecto, el año de iniciación, la cantidad de unidades habitacionales y el sistema por el que fueron construídos.

A tal efecto, se ha hecho una clasificación, según el sistema de construcción en:

- 1 . Sistemas de ayuda mutua.
2. Contratación con empresas constructoras.
3. Coparticipación (Sistema en que el Instituto Provincial de la Vivienda suministra la Dirección Técnica y en algunos casos los materiales y otra institución y organismo el resto de los insumos).
4. Por administración

C u a d r o      N° 1  
Principales Programas de  
Viviendas - 1969 - 1975-

Denominación del Proyecto	Fecha de iniciación	Unidades habitac.	Sistema de construcción	Observaciones
Capilla del Rosario (Gllén)	1969	211	ayuda mutua	
Monobloques Laprida (Godoy Cruz.)	1969	300 depart.	coparticip. BHN - IPV. Direc.téc.	
Perdriel (Luján)	1970	16	contratac.	
Los Ceibos (Gllén)	1969	281	coparticip.	Se ha realizado por etapas. Actualmente todavía esta en construcción



Denominación del Proyecto	Fecha de iniciación	Unidades habitac.	Sistema de construc.	Observaciones
Mariano Moreno (Godoy Cruz)	1969	61	coparticipac.	
Virgen del Valle (Godoy Cruz)	1970	112	contratación	
Aconcagua (San Martín)	1970	35	contratación	
San Martín Ob. 1 (Las Heras)	1967-1972-	348	ayuda mutua	falta urbanizac.
San Martín Ob.2 (Las Heras)	1967-1972	357	ayuda mutua	
San Rafael(ampliac.) (San Rafael)	1971	326	contratac.	
Don Bosco (Palmira)	1969	32	ayuda mutua	
Infanta Mercedes de San Martín-Plan B (Las Heras )	1967-1969	252	ayuda mutua	
Infanta Mercedes de San Martín -Plan C (Las Heras)	1968	250	ayuda mutua	en contrucción
Municipales de Luján (Luján)	1971	65	contratación	
Maipu (Maipu)	1971	40	contratación	
Chachingo(Maipu)	1971	22	contratación	

Eugenio Bustos (San Carlos)	1971	40	contratación
Ia Consulta (San Carlos)	1971	60	contratación
Ia Dormida (Santa Rosa)	1972	30	contratación
Pareditas (San Carlos)	1972	14	contratación
Municipales de las Heras 1 (las Heras)	1969	37	ayuda mutua
Municipales de las Heras 2 (las Heras)	1971	29	contratación
Santa Teresita (Lavalle)	1969	30	ayuda mutua
Tulumaya (Lavalle)	1972	58	contratación
Rodeo de la Cruz (Guaymallén)	1970	83	contratación
Belgrano ampliacion. (Guaymallén)	1969	20	ayuda mutua
Rivadavia (Rivadavia)	1971	120	contratación
Monoblock Villa del Parque (Godoy Cruz)	1970	60 depart.	contratación
Chacras de Coria (Luján)	1972	32	contratación
Cooperativa La Paz	1969	20	ayuda mutua

Denominación del Proyecto	Fecha de iniciación	Unidades habitac.	Sistema de Construcción	Observaciones
Cooperativa La Paz (La Paz)	1969	20	ayuda mutua	
Arenas de Santa Rosa (Santa Rosa)	1970	20	ayuda mutua	
Municipales de Junín (Junín)	1969	76	ayuda mutua	en construcción
Belgrano 1 (Tupungato)	1972	20	contratación	
General Alvear 1 (General Alvear)	1969	32	ayuda mutua	
Malargue (Malargue)	1971	40	ayuda mutua	
Bowen (General Alvear)	1971	15	contratación	
Sanidad (Gral. Alvear)	1971	40	contratación	
Flores Norte (Las Heras)	1972	286	contratación	faltan terminaciones
Jócolí (Lavalle)	1974	20	administración	
Minetti (Godoy Cruz)	1969	120	coparticipac.	
Colonia Las Rosas (Turrupán)	1972	40	contratación	

Denominación del Proyecto	Fecha de iniciación	Unidades habitac.	Sistema de construcción	Observaciones
Perdriel (Luján)	1972	33	contratación	
Monoblock Villa del Parque (Godoy Cruz)	1971	108 depart.	contratación	
Sanidad (Capital)	1968	350	coparticipac.	en construc.
Vista Flores (Tumuyán)	1973	40	contratación	
Juan XXIII (Luján)	1975	56	contratación	en construc.
Arenas de Santa Rosa	1975	20	contratación	en construc.

Cuadro N° 2 cantidad de unidades habitacionales construidas desde 1969 hasta 1975, clasificadas por sistemas de construcción

Sistema	Cantidad de unidades/h.
ayuda mutua	1725
contratación	1815
coparticipación	1112
administración	20
total	3672
=====	

sgd.

La cantidad de viviendas construidas por los distintos sistemas es el reflejo de los objetivos y políticas anteriormente analizados, ya que según las tres (3) etapas definidas, así fue la incidencia de los sistemas de construcción

En el período 1968 - 1969 se iniciaron el 80% de las construidas por ayuda mutua.

Entre 1970 y 1973 todos los proyectos iniciados lo fueron por el sistema de contratación, exceptuando el Barrio Malargue (40 viviendas) y el Barrio Arenas / de Santa Rosa (20) viviendas) que lo fueron por el sistema de ayuda mutua.

Desde 1973 en adelante, se prosiguió con el sistema de contratación, utilizándose también el sistema de administración (20 viviendas).

Es de observar que ha ido disminuyendo el ritmo de construcción de viviendas, puesto que entre 1973 y 1975 solamente se han iniciado 136 unidades, lo que equivale a un 3% del total considerado entre 1969 y 1975.

Este hecho se explica por la mayor incidencia de las fuentes de financiación nacionales y la construcción por otros organismos ajenos al Instituto, que han ido incrementando su participación en el sector (sindicatos, cooperativas, etc.)

Sin embargo, para el Instituto este hecho es sumamente elocuente pues como organismo público ha ido perdiendo poder al ir disminuyendo la eficiencia de sus transacciones con el medio. Resalta la necesidad que viven todos sus colaboradores de "ganar" terreno con respecto a programas más ambiciosos de construcción de viviendas.

El análisis exhaustivo de este problema escapa al área de especialización de la experta, sin embargo hay que señalar la gran importancia que tiene, pues determina un aspecto básico como son la cantidad de transacciones del organismo con el medio, lo que se traduce en conductas organizacionales e individuales que se podría denominar "frustradas" y que a su vez generan nuevas transacciones menos eficientes con dicho medio.

sgd.

## 2.4 Estructuras Administrativas

El Instituto Provincial de la Vivienda, fue definido en el momento de su creación por Ley 1658 como:

- a . un ente antárquico
- b . con personería jurídica propia
- c . bajo el contralor del poder ejecutivo por conducto del Ministerio de Economía, Obras Públicas y Riego

La autarquía señalada por ley no ha sido en la realidad un arma que permitiera la real eficiencia en la acción del Instituto. Por el contrario el Gobierno Provin~~cial~~ // cial ha subordinado en muchas ocasiones dicha acción a circunstancias políticas co~~yunturales~~ yunturales. No es de esperar otra cosa cuando el problema "vivienda" ha sido y es una fuente de obtención de rédito político popular.

De allí, que si bien la autarquía figura en la ley, de hecho el contralor del poder ejecutivo se ha ido acentuando en los últimos años, pues el tipo de problema que / enfrenta el Instituto no es fácilmente delegado por el poder central.

El Instituto ha dependido de distintos Ministerios a través del tiempo. Es así co~~mo~~ mo en 1953 pasa a la órbita del Ministeri~~o~~ de Hacienda (Ley 2213).

Por Decreto 875/56 se modifica la integración del Directorio para dar representa~~ción~~ ción a los Ministerios de Hacienda, Economía, Obras Públicas y Riego.

En el año 1968 el Instituto vuelve nuevamente al ámbito del Ministerio de Obras / Públicas, pasando en 1969 a depender del Ministerio de Bienestar Social (Sub-Secre~~taría~~ taría de Desarrollo Comunitario y Vivienda). El nuevo cambio institucional produci~~do~~ do en el país, lleva al Instituto Provincial de la Vivienda a depender de la Sub-Secretaría de Promoción Social y Vivienda, hasta la fecha. En lo que se refiere a la estructura jerárquica el Instituto está regido según la ley 1658 por un Direc~~torio~~ torio compuesto por un Presidente y seis vocales.

Estos vocales, designados por el poder ejecutivo son: a) cuatro técnicos del Esta~~do~~ do provincial (en economía, ingeniería, arquitectura y derecho).

b) un técnico de la construc~~ción~~ ción a elegir por el poder ejecutivo de las ternas que le propongan los centros pro~~fesionales~~ fesionales del ramo que actúen en la provincia.

c) un representante de las / asociaciones gremiales de empleados u obreros, elegido de igual manera.

La ley 2213/53, modificó la composición del Directorio al señalar: "El Directorio del Instituto Provincial de la Vivienda estará presidido por la persona que ejerza las funciones de Sub-Secretario del Ministerio de Hacienda o integrado por cinco vocales designados por el Poder Ejecutivo, cuatro en calidad de técnicos de la administración pública y el otro a propuesta y en representación de la Confederación General del Trabajo - Delegación Mendoza. El Decreto 875 vuelve a modificar dicho Directorio, estableciendo que:

"El Directorio del Instituto Provincial de la Vivienda estará presidido por la persona que ejerza las funciones del Sub-Secretario del Ministerio de / Hacienda o integrado por cinco vocales, cuatro en calidad de técnicos de la ad ministración pública, los que serán:

el Sub-Secretario de Obras Públicas;

el Director de Arquitectura y Urbanismo o un profesional técnico perteneciente a dicha repartición;

el Contador General de la Provincia;

el Secretario de Administración de la Gobernación.

El otro vocal será designado por el Poder Ejecutivo y representará a las instituciones bancarias de crédito hipotecario de la plaza"

En el año 1962, la ley 2949 vuelve a modificar la estructura en la siguiente forma:

"El Instituto Provincial de la Vivienda será regido por un funcionario con la denominación de Director-Gerente. El Director-Gerente tendrá las facultades / que determina el artículo 8° de la ley 1658, salvo las enumeradas en los incisos j) y r) en que se necesitará Decreto del Poder Ejecutivo. El Sub-Gerente reemplaza al Director-Gerente. En las atribuciones a que se refiere en el artículo 8°, a las del Directorio original y los incisos y) y r) hablan de adquisición / de tierras para construir viviendas y de proyectar y construir edificios para escuelas, dispensarios, etc., como servicios de las viviendas que se construyan.

Como se ve, se ha pasado de una estructura directiva colegiada a una uni-personal. Considerando al Instituto Provincial de la Vivienda un ente básicamen

te operativo que debe llevar a cabo las políticas de vivienda fijadas por el Gobierno; se considera apropiada esta medida que facilita la rapidez de las / decisiones a tomar; sin embargo, la cantidad de funciones y atribuciones que concentran en el Director-Gerente, puesto que asume las que tenía anteriormente el Directorio, ha llevado a que los sucesivos directores se encontraran excesivamente cargados de tareas, en desmedro precisamente de tal agilidad, es te hecho se observó y se observa especialmente en:

a) atención de público;

b) atribuciones sobre administración de personal y material.

Ambos tipos de actividades que ocupan demasiado tiempo del Director, pueden / ser fácilmente delegados hacia abajo en la estructura de modo de liberar al / ejecutivo máximo para tareas mucho más importantes.

#### 2.4.1. Recursos Humanos:

En cuanto a la dotación de recursos humanos, la evolución en los últimos años no escapa a la tendencia en otros organismos de la Administración Pública, el crecimiento no correlacionado con el aumento de funciones y actividades.

En este aspecto el Instituto no puede "competir" con reparticiones de la Administración Centralizada en las que el incremento en los cuadros de Personal es mucho mayor, pero sin embargo las cifras son bastantes significativas. Una de las razones más comunes que explica esta situación, es que el Gobierno sirve también como regulador del desempleo a través de sus distintos organismos. El Instituto tampoco escapa a este fenómeno.

En el cuadro Nº 3, se muestra la evolución de la planta permanente según los datos del Presupuesto, clasificados por categorías. Cabe señalar que se han consignado solamente los agentes de planta permanente, ya que para años anteriores a 1975, no se han podido obtener datos fidedignos sobre contratados y jorna lizados.

El porcentaje indicado es el aumento en la planta de personal con resepo to al año anterior.



• CUADRO N° 3 - Evolución de la Planta Permanente de Personal.  
Desde 1969 hasta 1975

	1969	%	1970	%	1971	%	1972	%	1973	%	1974	%	1975	%
• Categorías	1969	%	1970	%	1971	%	1972	%	1973	%	1974	%	1975	%
Funcionarios	2		1	-50	1		1		1		1		1	0
Técnicos	5		6	20	6	-4	14	133	15	7	29	93	22	-24
Administrativos	42		42		40	-41	76	83	89	17	78	-12	83	64
Servicio	8		8		8		11	37	14	27	14		14	-
Obreros y Maestranza												10	2	200
Total:	57		57		55	3	102	85	109	6	122	10	122	-

sgd.

///.

Como se puede observar es entre el año 1971 y 1972 cuando se produce el incremento más acentuado, ya que prácticamente no hay otros aumentos tan significativos en adelante.

Otro aspecto interesante es comparar la evolución de la distribución del personal por categorías, en forma porcentual.

En el cuadro Nº 4 se detallan estas cantidades.

Porcentaje de la categoría con respecto al total	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Funcionarios	3,46	1,75	1,81	0,98	0,91	0,81	0,81
Técnicos	8,77	10,52	10,90	10,92	13,76	23,77	18,03
Administrativos	73,67	73,67	72,72	74,50	81,65	63,93	68,03
Servicio	14,03	14,03	14,54	10,78	12,84	11,47	11,47
Obras y Maestranza							1,64
Total = 100	57	57	55	102	109	122	122

Es evidente que la composición de la planta ha ido tornándose un poco más armónica ya que a partir de 1973 se observa un aumento en la categoría técnicos en detrimento de la de administrativos y de servicios.

Si se piensa que probablemente las tareas de planificación (planes, programas) (proyectos), la <sup>de</sup>inspección y de dirección técnica de las construcciones es realizada en su mayor parte por personal que en el 80% de los casos debería estar encasillado como "técnico" se observa a través del tiempo una desusada mayoría en la categoría administrativos. El fenómeno está intimamente relacionado con el análisis de funciones fines y funciones medio que se hace en el punto 3 de este informe.

Cuadro No 5 Comparación de la evolución de los gastos en personal y el rubro Trabajos Públicos desde 1969 a 1975.-



Gastos en Personal		1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
* Personal permanente								
Personal temporario)		330.000	479.997	576.000	1430.298	2.043.000	5.365.000	6.623.000
B/presupuestos								
Idem 1969= 100		100	145,45	174,74	433,63	619,09	1.625,75	2.018,88
Rubro Trabajos Públicos								
s.Presupuesto		25.150.000	16.570.000	26.532.500	31.476.560	46.961.000	66.666.000	457.185.000
Idem 1969=100		100	66,23	105,91	125,23	139,88	265,01	1.817,00

Es conveniente comparar también la cantidad de gastos de personal ocupado en planta con respecto al monto de lo destinado al rubro Trabajos Públicos, que es en definitiva el objetivo básico del Instituto.

///.

#### 2.4.2 Recursos Financieros:

Para analizar la evolución de los recursos financieros se ha utilizado el esquema de Fuentes y usos de Fondos, que permite visualizar claramente el origen y la aplicación de los mismos año por año.

En los Cuadros N° 6 al N° 13, se muestra esta evolución.

Es notable como las cifras revelan la pérdida paulatina de importancia de los créditos de largo plazo del gobierno nacional, que han ido disminuyendo su importancia con respecto a las demás fuentes ( de un 61,8 % en 1969 a un 10,6 % en 1974 ).

Sucede lo mismo con los aportes del Banco Hipotecario Nacional ( de un 17,8 % a un 1,8 % ) y la Caja Nacional de Ahorro Postal ( esto último desapareció desde 1970 a 1974 ).-

En lo que respecta a reembolsos por viviendas, hubo un período (entre 1970 y 1972) en que se aumentó su importancia, para volver a declinar nuevamente hacia los niveles anteriores.

Los ingresos corrientes de jurisdicción provincial (no tributarios) han permanecido relativamente estables, en cuanto a su incidencia en el total de las fuentes de fondos.

Las cifras más importantes las constituyen sin lugar a dudas:

- a) las subvenciones del Gobierno Nacional para viviendas;
- b) Las remesas de la Administración Central.

Estas fuentes de financiamiento, consideradas en conjunto han pasado de un 10,7 % en 1969 a un 77,7 en 1974, lo que señala el grado de dependencia del Instituto de las políticas nacionales al respecto.

En lo atinente a los usos dados a los fondos financieros, las cifras más significativas son las de Erogaciones de Capital para Trabajos Públicos (viviendas) y las Erogaciones en Personal.

La construcción de viviendas, reflejada en el primer rubro ha mantenido su importancia relativa (cerca del 90 %) entre 1969 y 1973. Es en el año 1974 que decae para llegar al 86 %, volviendo a incrementarse nuevamente hacia 1975.

Las Erogaciones en la planta permanente de personal han ido aumentando desde un 1% hasta el 7,5 % en 1974. Este hecho se puede comparar con el volumen invertido en viviendas para concluir que aparentemente el aumento de personal no ha ido acompañado de mayor trabajo en construcción de viviendas. En otras palabras parece haber mermado la eficiencia relativa al personal.

— x —

Cuadro N° 6. Fuentes y Uso de Fondos año 1969.

Fuentes de Fondos		
Concepto	Monto	%
<u>Ingresos Corrientes:</u>		
De Jurisdic. Provincial no tributarios	5.000.-	0,02
<u>Ingresos de Capital:</u>		
Crédito de largo plazo. Gob.Nacional	16.925.000.-	61,8
Crédito a largo plazo. Caja Nac. de Ahorro Postal	1.230.000.-	4,5
Crédito a largo plazo. Banco Hip.Nac.	4.885.000.-	17,8
<u>Reembolsos p/ viviendas:</u>	1.360.000.-	4,9
<u>Subvenciones y aportes no reintegrables.</u>		
Remesas de la Administr. Central	2.945.000.-	10,7
<u>T o t a l</u>	<u>27.350.000.-</u>	<u>100,00</u>
Uso de Fondos		
<u>Erogaciones Corrientes:</u>		
- Planta Personal Permanente	326.900.-	1,34
- Personal Temporario	3.100.-	0,01
- Bienes	14.000.-	0,05
- Servicios	26.000.-	0,09
<u>Erogaciones de Capital:</u>		
- Inversiones en Bienes	1.220.000.-	4,5
- Trabajos Públicos: viviendas	25.150.000.-	92,00
<u>Deuda Pública:</u>		
- Amortización	150.000.-	0,5
- Intereses y Gastos	460.000.-	1,68
<u>T o t a l</u>	<u>27.350,000.-</u>	<u>100,00</u>

Cuadro N° 7. Fuente y Uso de Fondos año 1970.

Concepto	Fuente de Fondos.	Monto	%
<u>Ingresos Corrientes:</u>			
- De Jurisdic.Provincial no tributarios		4.000.-	0,02
<u>Ingresos de Capital:</u>			
- Créditos de largo plazo Gob.Nacional		8.688.700.-	47,00
- Créditos de largo plazo Bco.Hip.Nac.		4.088.000.-	22,1
<u>Reembolsos p/viviendas:</u>		1.510.000.-	8,1
<u>Subvenciones y Aportes no reintegrables.</u>			
Remesas Adm.Central		4.189.300.-	22,6
	T o t a l	18.480.000.-	100,00

Uso de Fondos

<u>Erogaciones Corrientes:</u>			
- <u>Planta Personal Permanente:</u>		345.177.-	1,9
- Personal Temporario		134.820.-	0,7
- Bienes		11.000.-	0,05
- Servicios		80.000.-	0,4
<u>Erogaciones de Capital:</u>			
- Inversiones en Bienes		489.000.-	2,7
- Trabajos Públicos:Viviendas		16. 570.000.-	89,7
- Trabajos Públicos: Edificio I.P.V.		400.000.-	2,2
<u>Deuda Pública:</u>			
- Amortización		150.000.-	0,8
- Intereses y Gastos		300.000.-	1,6
	T o t a l	18.480.000.-	100,00

sgd.

Cuadro N° 8. Fuente y Uso de Fondos año 1971.

Fuente de Fondos			
Concepto		Monto	%
<u>Ingresos Corrientes:</u>			
De Jurisdicción Provincial no tributarios		8.000.-	0,03
<u>Ingresos de Capital:</u>			
- Créditos de largo plazo Gob.Nac.		11.900.000.-	39,7
- Créditos de largo plazo Bco.Hip.Nac.		700.000.-	2,4
<u>Reembolsos p/viviendas:</u>		3.410.000.-	12,00
<u>Subvenciones y Aportes no reintegrables. Reme-</u>		12.993.000.-	45,7
<u>sas Adm.Central.</u>			
T o t a l		28.411.000.-	100,00
Uso de Fondos			
<u>Erogaciones Corrientes:</u>			
- Planta Personal Permanente		412.000.-	1,45
- Personal Temporario		164.000.0	0,6
- Bienes		12.000.-	0,04
- Servicios		86.000.-	0,30
<u>Erogaciones de Capital:</u>			
- Inversiones de Bienes		504.500.-	1,7
- Trabajos Públicos:viviendas		26.532.500.-	93,4
<u>Deuda Pública:</u>			
- Amortización		300.000.-	1,1
- Intereses y Gastos		400.000.-	1,4
T o t a l		28.411.000.-	100.-

sgd.



Cuadro N° 9. Fuente y Uso de Fondos en el año 1972.

Fuente de Fondos		
Concepto	Monto	%
<u>Ingresos Corrientes:</u>		
De Jurisdic. Provincial no tributarios /	10.000.-	0,03
De Jurisdic. Nacional. Aportes no reintegrables . Subvenc. Gob.Nac. p/vivienda	4.000.000.-	11,5
<u>Ingresos de Capital:</u>		
- Créditos de largo plazo Gob.Nac.	14.716.858.-	42,5
- Créditos de largo plazo Banco Hip.Nac.	400.000.-	1,1
<u>Reembolsos p/viviendas:</u>	2.500.000.-	7,2
<u>Subvenciones y aportes no reintegrables.</u>		
<u>Remesas Adm.Central</u>	<u>13.000.000.-</u>	<u>37,5</u>
<u>T o t a l</u>	<u>34.626.858.-</u>	<u>100,-</u>
Uso de Fondos		
<u>Erogaciones Corrientes:</u>		
- Planta Personal Permanente	1.394.478.-	4,02
- Personal Temporario	35.820.-	0,10
- Bienes	40.000.-	0,11
- Servicios	90.000.-	0,25
<u>Erogaciones de Capital:</u>		
- Inversiones en Bienes	500.000.-	1,5
- Trabajos Públicos:viviendas	31.476.560.-	91,00
<u>Deuda Pública:</u>		
- Amortización	450.000.-	1,32
- Intereses y Gastos	<u>640.000.-</u>	<u>1,9</u>
<u>T o t a l</u>	<u>34.626,858.-</u>	<u>100,00</u>

Cuadro N° 10. Fuente y Uso de Fondos año 1973.

Fuente de Fondos			
Concepto	Monto	%	
<u>Ingresos Corrientes:</u>			
De Jurisdic. Provinc. no tributarios.	20.000.-	0,04	
De Jurisdic. Nacional. Aportes no reintegrables. Subv. Gob.Nac. p/viviendas.	20.300.000.-	39,3	
<u>Ingresos de Capital:</u>			
- Créditos de largo plazo Gob.Nac.	8.900.000.-	17,2	
- Créditos de largo plazo Bco.Hip.Nac.	3.000.000.-	5,8	
<u>Reembolsos p/viviendas:</u>	2.500.000.-	5	
<u>Subvenciones y aportes no reintegrables.</u>			
<u>Remesas de la Adm.Central</u>	16.822.000.-	33	
T o t a l	51.542.000.-	100,00	
Uso de Fondos			
<u>Erogaciones Corrientes:</u>			
- Planta Personal Permanente	1.987.000.-	3,8	
- Personal Temporario	56.000.-	0,1	
- Bienes	48.000.-	0,1	
- Servicios	270.000.-	0,5	
<u>Erogaciones de Capital:</u>			
- Inversiones en Bienes	350.000.-	0,7	
- Trabajo Públicos: viviendas	46.961.000.-	91,1	
<u>Deuda Pública:</u>			
- Amortización	970.000.-	1,9	
- Intereses y Gastos	900.000.-	1,8	
T o t a l	51.542.000.-	100,00	

sgd.

Cuadro Nº 11. Fuente y Uso de Fondos año 1974.

Fuente de Fondos		
Concepto	Monto	%
<u>Ingresos Corrientes:</u>		
De Jurisdic. Provincial no tributarios	30.000.-	0,04
De Jurisdic. Nacional. Aportes no reintegrables: Subv. Gob. Nac. p/vivienda	18.000.000.-	25,2
<u>Ingresos de Capital:</u>		
- Créditos de largo plazo Gob. Nac.	7.570.000.-	10,6
- Créditos de largo plazo Bco. Hip. Nac.	1.322.000.-	1,8
- Bodegas y Viñedos Giol	3.000.000.-	4,2
<u>Reembolsos p/viviendas:</u>	4.000.000.-	5,3
<u>Subvenciones y aportes no reintegrables</u>		
<u>Remesas Administ. Central</u>	<u>37.430.000.-</u>	<u>52,5</u>
T o t a l	71.352.000.-	100,00

Uso de Fondos		
<u>Erogaciones Corrientes:</u>		
- Monto Personal Permanente	5.365.000.-	7,5
- Bienes	222.000.-	0,3
- Servicios	443.000.-	0,6
<u>Erogaciones de Capital:</u>		
- Inversiones en Bienes	2.000.000.0	2,8
- Trabajos Públicos: viviendas	61.666.000.-	86,5
<u>Deuda Pública:</u>		
- Amortización	656.000.-	0,9
- Intereses y Gastos	<u>1.000.000.-</u>	<u>1,4</u>
T o t a l	71.352.000.-	100,00

sgd.

Cuadro N° 12. Fuente y Uso de Fondos año 1975.

Fuente de Fondos		
Concepto	Monto	%
<u>Ingresos Corrientes:</u>		
De Jurisdicción Prov.no tributarios	450.000.-	0,1
De Jurisdicción Nac. Aportes reintegrables para financiar construcción de viviendas(Minist.Bienestar Soc.de la Nación).	363.977.000.-	74,7
<u>Ingresos de Capital:</u>		
- Créditos de largo plazo Bco.Hip.Nac.	4.100.000.-	0,8
- Créditos de largo plazo Caja Nac. de Ahorro y Seguro.	6.240.000.-	1,3
<u>Reembolso p/viviendas:</u>	13.900.000.-	2,9
<u>Subv. y Aport. no reintegrables.Remesas Adm.Central.</u>	98.261.000.-	20,1
<u>T o t a l</u>	486.928.000.-	100,00

Uso de Fondos		
<u>Erogaciones Corrientes:</u>		
- Planta Personal Permanente	6.623.000.-	1,3
- Bienes	255.000.-	0,05
- Servicios	683.000.-	0,1
<u>Erogaciones de Capital:</u>		
- Inversiones en Bienes	17.482.000.-	3,8
- Trabajos Públicos: viviendas	457.185.000.-	93,9
<u>Deuda Pública:</u>		
- Amortización	1.729.000.-	0,4
- Intereses y Gastos	1.971.000.-	0,5
- Transferencias corrientes	1.000.000.-	
<u>T O T A L</u>	486. 928.000.-	100,00

2.5. Disposiciones legales relacionadas con la existencia y procedimiento / del Instituto Provincial de la Vivienda.

Las disposiciones legales que regulan el funcionamiento del Instituto son:

1) Ley de Creación:(Nº 1658/47)

El Instituto nace en el año 1947, cuando por ley provincial se determina la existencia del "Instituto y Fomento permanente de la vivienda del Instituto Provincial de la Vivienda".

La ley 1658 se ocupa de lo siguiente:

- a . Naturaleza y carácter del Instituto.
- b . Objetivos.
- c . Constitución del órgano directivo.
- d . Atribuciones del órgano directivo.
- e . Fondo Permanente de la vivienda.
- f . Sistema de adjudicación de viviendas.
- g . Sistemas de amortización y pago.
- h . Disposiciones sobre construcción de viviendas.
- i . Disposiciones Generales.

a . Naturaleza y Carácter del Instituto:

El Artículo 1º señala: "Créase el Instituto Provincial "de la Vivienda, el cual funcionará con personería jurí"ca propia y como ente autárquico, bajo el contralor del" Poder Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Econo-"mía, Obras Públicas y Riego, de conformidad con las dis"posiciones de la presente ley".-

b . Objetivos:

El Artículo 2º establece: "El Instituto tendrá por fina"lidad: a) Planificar y realizar la construcción de vi"viendas antisísmicas, tanto urbanas como rurales, para"

"su venta o arrendamiento, especialmente a fami-"  
"lias de limitados recursos; b) Promover, median"  
"te estímulos, asesoramientos, franquicias y cré"  
"ditos, la construcción particular de viviendas "  
"económicas antisísmicas; c) Propulsar el sanea-"  
"miento y la renovación de la vivienda popular; "  
"d) Administrar el fondo permanente de la vivien"  
"da; e) Administrar los conjuntos de casas colec"  
"tivas e individuales que el Estado Provincial/ "  
"haya construido o construyera en adelante; f) "  
"cumplir los demás objetivos concurrentes que se"  
"especifican en la presente ley".-

c . Constitución del órgano directivo:

Los Artículos 3,4,5,6,7, establecen la forma y los requi-  
sitos de constitución del Directorio: Artículo 3º: "El Instituto será regi-"  
"do por un Directorio compuesto por un Presidente"  
"y seis Vocales; Artículo 4º: El Presidente será "  
"designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo del"  
"Senado, deberá ser ciudadano argentino, gozará /"  
"de la retribución que le fije el presupuesto, du"  
"rará tres años en sus funciones y podrá ser ree-"  
"lecto; Artículo 5º: Los vocales serán designados"  
"por el Poder Ejecutivo en la siguiente forma: cua"  
"tro técnicos del Estado Provincial, (eneconomía,"  
"ingeniería, arquitectura y derecho), un técnico "  
"de la construcción a elegir por el Poder Ejecuti"  
"vo de las ternas que le propongan los centros pro"  
"fesionales del ramo que actúan en la Provincia; y"  
"un representante de las asociaciones gremiales "  
"de empleados u obreros elegido de igual manera;"  
Artículo 6º: Los vocales del Directorio deberán "  
"ser ciudadanos argentinos, no percibirán remune"

"raciones sino el viático que fije el Poder Ejecutivo,"  
"durarán tres años en el ejercicio de sus funciones y "  
"podrán ser reelectos".- Artículo 7º: El Directorio //" "  
"propondrá al Poder Ejecutivo la formación de comisio-"  
"nes consultivas o asesoras, de carácter honorario, in"  
"tegradas por delegados de los gremios de empleadores,"  
"de empleados y de obreros, en la forma que se regla- "  
"mente. Dichas comisiones tendrán por presidente nato "  
"al del Directorio y no recibirán retribución ni viáti"  
"co de ninguna especie".-

d . Atribuciones del Órgano directivo:

El Artículo 8º especifica las atribuciones del Directo-  
rio: Artículo 8º:- "Serán atribuciones del Directorio: a) Proyectar y ele"  
"var anualmente al Poder Ejecutivo el Presupuesto de "  
"gastos y cálculo de recursos del Instituto; b) Nombrar"  
" y remover el personal del Instituto de acuerdo con / "  
"las disposiciones vigentes; c) Disponer, por medio de "  
"planes racionales, previamente aprobados por el Poder"  
"Ejecutivo, la construcción de viviendas antisísmicas"  
"para ser otorgadas en arrendamiento, con o sin opción"  
"a compra, o venderlas a personas no propietarias; d) "  
"Realizar con la colaboración de las reparticiones pro"  
"vinciales y las municipales, censos, encuestas y toda"  
"otra determinación conveniente para ajustar los planes"  
"de construcción a las necesidades de cada zona; e) Dis"  
"poner, en los casos de centros urbanos densamente po-"  
"blados, y siempre dentro de los planes aprobados por "  
"el Poder Ejecutivo, la construcción de edificios de /"  
"departamentos al arrendamiento; f) Disponer la realiza"  
"ción de un registro permanente de la vivienda urbana "  
" y rural, con su respectiva calificación de: aptas, "

"inaptas e inhabitables; g) Propender directa o indi"  
"rectamente, dentro de sus planes a la contratación "  
"de seguros de vida, incendio, desocupación o incapa"  
"cidad en favor de los adquirentes o locatarios de "  
"las casas que construya o fomente. El seguro contra"  
"incendio será obligatorio en los casos de adquisi "  
"ción; h) Procurar el saneamiento y la renovación de"  
"la vivienda popular; i) Aceptar legados y donaciones"  
"sin cargos onerosos; j) Adquirir las tierras que ne-"  
"cesite para levantar conjuntos de construcciones an"  
"tisísmicas de bajo precio, individuales o colecti "  
"vas destinadas a la venta o al arrendamiento; k) //" "  
"Contribuir a la urbanización científica de las loca"  
"lidades y villas existentes y a la formación de nue "  
"vas poblaciones; l) Establecer, previa aprobación "  
"del Poder Ejecutivo sistemas de adjudicación y pla-"  
"nes de amortización de viviendas a darse en venta, "  
"así como también sistemas de cánones en los arrenda"  
"mientos con o sin opción a compra; m) Solicitar del "  
"Poder Ejecutivo la contratación de empréstitos para"  
"financiar la construcción de viviendas; n) Aplicar "  
"sucesivamente los recursos del fondo permanente de "  
"la vivienda a la adquisición de terrenos y construc"  
"ción de casas-habitación en la parte no comprometida"  
"da por la amortización de empréstitos contraídos con"  
"el mismo destino; ñ) Conceder préstamos, dentro de "  
"los planes que oportunamente apruebe el Poder Ejecu"  
"tivo, para construcción de casas-habitación por per-"  
"sonas que no las posean o mejoramiento de la casa /"  
"familiar; o) Solicitar al Poder Ejecutivo la expro-"  
"piación de los inmuebles que estime necesarios para "



"la construcción de viviendas, y de aquellos que sean"  
"aptos para loteos, los que serán parcelados y vendi-"  
"dos a los beneficiarios de esta ley, de acuerdo con "  
"el espíritu de la misma, al contado o en plazos, y "  
"al precio de costo, más los gastos realizados y cal"  
"culados hasta la adjudicación; p) Propender a la for"  
"mación de cooperativas de consumo en los barrios que"  
"construya o administre. Intervenir en todo lo inheren"  
"te a la administración del Fondo Permanente de la Vi"  
"vienda, celebrar contratos, representar en juicios a"  
"la Repartición y realizar todos los actos y tomar to"  
"das las medidas que sean necesarias para el mejor /"  
"cumplimiento de la presente ley; r) Proyectar, promo"  
"ver o construir, cuando construya grupos de vivien "  
"das y cuando las condiciones de los mismos lo exijan"  
"los edificios necesarios para el funcionamiento de "  
"los siguientes servicios: escuelas; dispensarios; ca-"  
"sa-cunas; campos de juegos; locales de aprovisiona "  
"miento; y los demás que estime útiles a la satisfac-"  
"ción de necesidades generales de los mismos; s) Suge"  
"rir al Poder Ejecutivo medidas o disposiciones condu"  
"centes a la solución del problema habitación".-

e . Fondo Permanente de la Vivienda:

Los Artículos 1º al 25º se ocupan de este tema. Las //  
disposiciones más significativas están contenidas en los siguientes artícu  
los:

"Art. 10º: Créase el Fondo Permanente de la Vivien"  
"da, el cual se formará: a) con el producido de las con"  
"tribuciones que se establecen en la presente ley y de "

"las que se crearen por leyes especiales; b) Con le-"  
"gados, donaciones y subvenciones; c) Con los sucesi-"  
"vos reintegros o rentas de las viviendas dadas en "  
"venta o en locación; d) Con los ingresos provenien-"  
"tes de las ventas de terrenos destinados a fomento "  
"de la edificación. Artículo 11º: Todos los empleado-"  
"res de la Provincia, a excepción de los constructo-"  
"res de obras en general abonarán como impuesto de /"  
"Acción Social, los siguientes aportes: a) Veinte y "  
"cuatro pesos (\$ 24,00) al año por cada persona ocu-"  
"pada con carácter permanente en labores de carácter"  
"doméstico o dos pesos (\$ 2,00) mensuales por cada a-"  
"salariado, empleado por períodos inferiores a un a-"  
"ño, cualquiera sea el término de la locación; b) / "  
"Veinte y cuatro pesos (\$ 24,00) al año por cada per-"  
"sona que ocupen con carácter permanente los propie-"  
"tarios, usufructuarios o locatarios de inmuebles de"  
"dicados a la agricultura en general o dos pesos // "  
"(\$ 2,00) mensualmente por cada locación de servicio"  
"por menor tiempo cualquiera sea el término de la //"  
"misma. Los aportes a pagar mensualmente por este úl-"  
"timo concepto, en ningún caso serán inferiores al /"  
"cómputo de un asalariado mensual por hectárea de su"  
"perficie cultivada; c) El uno por ciento (1%) sobre"  
"el total de las remuneraciones que paguen en concep-"  
"to de sueldos, jornales, comisiones, bonificaciones,"  
"compensaciones, etc.; los comerciantes, industria "  
"les o personas que desarrollen actividades lucrati-"  
"vas."

"Artículo 15°: El aporte patronal establecido por la pre"  
"sente ley será recaudado por la Caja de Pensión a la Ve"  
"jez e Invalidez, la que percibirá como compensación, el"  
"cinco por ciento del total recaudado y el saldo resultan"  
"te, se distribuirá por mitades, entre la Caja de Pensión"  
"a la Vejez e Invalidez como "Fondo de Asistencia Social"  
"a la Vejez e Invalidez" y el Instituto Provincial de la "  
"Vivienda, como contribución al "Fondo Permanente de la "  
"Vivienda. La Caja liquidará esta participación por tri-"  
"mestres, efectuando el correspondiente depósito en cuen"  
"ta corriente "Contribución al Fondo Permanente de la Vi"  
"vienda" y a la orden del Instituto Provincial de la Vi-"  
"vienda, en el Banco Mendoza. Artículo 16°: Los empleado"  
"res que construyan o hubieren construido viviendas para"  
"sus empleados u obreros, dentro de los planes que aprue"  
"be el Instituto de la Vivienda, y se otorgaren aquéllos"  
"mediante módicas amortizaciones o en arrendamiento, co-"  
"brando el alquiler que determine el Instituto y que no "  
"podrá exceder del veinte por ciento (20%) de las remune"  
"raciones de cada uno, podrán imputar durante un período"  
"de hasta diez (10) años, a partir de la fecha de cada "  
"construcción, las sumas invertidas en las mismas a la "  
"parte de contribución correspondiente al Fondo Permanen"  
"te de la Vivienda, prevista en el artículo 11° de la pre"  
"sente ley. La imputación total anual no podrá exceder /"  
"del noventa por ciento (90%) de la parte de la contribu"  
"ción referida; Artículo 19° Los propietario de terrenos "  
"baldíos ubicados en los radios urbanos de toda la Pro /"  
"vincia, abonarán un impuesto equivalente al cincuenta "  
"por ciento (50%) del total del monto que corresponda /"  
"pagar por los mismos como contribución directa. Quedan "

"exceptuadas de esta disposición, los que tengan un"  
"sólo lote destinado a su casa familiar, hasta qui-"  
"nientos metros en los demás centros urbanos, enten"  
"diéndose por tales aquéllos que perciben servicios"  
"municipales de riego y extracción de basuras y alum"  
"brado público. En la ciudad de Mendoza los terre- "  
"nos destinados a cultivos se considerarán baldíos,"  
"Artículo 21º: Las viviendas que el Instituto decla"  
"re inhabitables, se considerarán terrenos baldíos "  
"a los efectos de la contribución establecida en el"  
"Artículo 19º de la presente ley; Artículo 25º: Cuan"  
"do a juicio del Poder Ejecutivo, se hubiere inte- "  
"grado un fondo suficiente para satisfacer las nece-"  
"sidades previstas por la presente ley, aquél soli-"  
"citará la disminución o cesación de la parte de las"  
"contribuciones particulares que se destinan al Fon-"  
"do Permanente de la Vivienda".

f . Sistema de Adjudicación de viviendas:

Las formas de instrumentar la adjudicación está especificada en  
el Artículo 26º de la presente ley: Las viviendas construídas dentro de los  
"planes que en virtud de la presente ley se autori-"  
"cen, serán adjudicadas una por cada familia y te /"  
"niendo en cuenta las necesidades de la misma. A tal"  
"efecto, el Instituto realizará encuestas para de- "  
"terminar las condiciones de vida de los sollicitan-"  
"tes, número de hijos, ingresos, moralidad, y demás"  
"antecedentes que estime conveniente. En caso de que"  
"varias familias se encuentren en igualdad de condi-"  
"ciones; la adjudicación deberá realizarse por sor- "  
"teo en acto público. Entendiéndose por familia a "  
"los efectos de esta ley, el grupo social que depen-"  
"diendo de un jefe habite un mismo hogar.

g. Sistemas de amortización y pago:

El Artículo 27º: establece que: "El pago por amortización o alquiler se fijará según escala conforme a la capacidad de " "los ingresos familiares, no pudiendo exceder de un máximo de treinta y cinco por ciento (35%) del total de " "los mismos en el primero de los casos y de un máximo /" "de veinte y cinco por ciento (25%) en el segundo; Artículo " lo 28º: En cualquier momento, en los casos de adquisición, los compradores podrán realizar amortizaciones extraordinarias; Artículo 38º: Exonérase del pago de la " "contribución directa por un plazo de diez (10) años a " "las viviendas o vivienda-comercio, que se construyan bajo " "el régimen de la presente ley; Artículo 39º: En caso " "de muerte las transmisiones de las propiedades a que se " "refiere la presente ley, quedan eximidas de todo gravá-" "men o impuesto sucesorio, siempre que se trate de herederos forzosos; Artículo 40º: Las escrituras públicas que " "se otorguen por operaciones directamente relacionadas /" "con esta ley, pagarán solo el cincuenta por ciento (50%) " "de los impuestos y honorarios notariales.".-

El Artículo 41º: contiene una curiosa disposición de inspiración social, ya que determina: "Todo adquirente o arrendatario de viviendas sometidas al régimen de esta ley, en los casos de nacimiento " "de un hijo de su matrimonio y en habitación del inmueble, queda eximido del pago correspondiente al mes en " "que hubiere ocurrido; Artículo 43º: Las viviendas edificadas bajo el régimen de la presente ley quedan eximidas " "del pago de los derechos municipales de construcción; Artículo 51º: Las viviendas que el Instituto adjudique en " "venta, no podrán ser objeto de transacción alguna sin /" "previa autorización del mismo en las condiciones de esta ley, hasta que se haya amortizado totalmente su importe.".-

El Artículo 52º: dice: " Las Reparticiones públicas, las Municipa-  
"lidades y las particulares, a requerimiento del Insti-  
"tuto Provincial de la Vivienda estarán obligados a des-  
"contar de las remuneraciones de empleados u obreros, en  
"cada período de pago, el importe de lo que éstos deban  
"abonar a aquel organismo por cuota de compra u arrenda-  
"miento e ingresarlo con la liquidación correspondiente"  
"En caso de no hacerlo, responderán directamente de las"  
"sumas que hubieren dejado de descontar"-

h . Disposiciones sobre construcción de viviendas:

La ley incursiona en aspecto de saneamientos y condicio-  
nes de habitabilidad al clasificar las viviendas en tres (3) categorías:

"Artículo 33º: A los fines de esta ley, se consideran "  
"APTAS aquéllas viviendas que reúnan las condiciones mí-  
"nimas de higiene y seguridad; INAPTAS aquéllas en las "  
"cuales la seguridad o el estado sanitario sean defi /"  
"cientes, pero susceptibles de ser mejoradas; e INHABI-"  
"TABLES las que siendo insalubres e inseguras, no admi-"  
"tan reparaciones; Artículo 35º: Sin perjuicio de lo dis"  
"puesto en el Artículo 21º y de las facultades municipa"  
"les pertinentes, el Poder Ejecutivo podrá ordenar, a /"  
"solicitud del Instituto Provincial de la Vivienda, la"  
"demolición de las casas que fueran declaradas inhabita"  
"bles, dentro del plazo que señalará en cada caso, ven-"  
"cido el plazo, el Instituto demolerá por cuenta del in"  
"teresado quien no tendrá derecho a indemnización algu-"  
"na"-

Una norma muy importante vinculada a la economía de la /  
zona, es el Artículo 30º, relativo a la obligación de los propietarios de  
predios agrícolas de: "proveer sin cargo, viviendas aptas y confortables a"  
"sus cuidadores o contratistas, dentro de un programa "

"de construcción aprobado por el Instituto de la Vivienda"  
"da, cuyo período de realización no podrá exceder de un"  
"plazo de cinco (5) años, contados desde la promulga- "  
"ción de esta ley, imputando las sumas invertidas al no"  
"venta por ciento (90%) de las contribuciones que deba "  
"abonar". -

El Artículo 32º enfatiza que: "Las viviendas que sean dadas en lo-"  
"cación y las que suministren a su personal los emplea-"  
"dores, deberán reunir condiciones mínimas de higiene y"  
"seguridad".-

El Artículo 42º lleva implícito un moderno concepto de planifica-  
ción pues establece "La distribución geográfica de las construcciones de /"  
"viviendas económicas antisísmicas tendrán en cuenta /"  
"las diversas zonas de la Provincia, en relación con /"  
"las necesidades emergentes de su respectiva densidad "  
"de población, de las características actuales de sus "  
"casas-habitación y de la radicación de núcleos fabri-"  
"les, industriales, comerciales o rurales".-

Los Artículos 44º y 45º son de gran importancia en la actualidad,  
pues han servido de fundamento a la propuesta de iniciar un Departamento /  
de Producción, encargado de fabricar los insumos necesarios para la cons-  
trucción de viviendas:

"Artículo 45º: El Instituto Provincial de la Vivienda "  
"deberá procurar materiales de construcción a bajo pre-"  
"cio, sea produciendo directamente los mismos o adqui-"  
"riéndolos de terceros y procurar igualmente su trans-"  
"porte económico; Artículo 44º: El Poder Ejecutivo, a "  
"solicitud del Instituto Provincial de la Vivienda, //"  
"gestionará del Gobierno de la Nación la exención de "  
"los derechos de aduana que correspondieren a los mate-"  
"riales de importación a emplearse en las construccio-"  
"nes comprendidas por la presente ley".-

i . Disposiciones Generales:

Los conceptos más sobresalientes se refieren a:

1) terrenos a expropiar para la construcción de viviendas; Artículo 48º: "Autorízase al Poder Ejecutivo para ceder sin cargo" "al Instituto Provincial de la Vivienda los terrenos /" "propiedad de la Provincia, que fueran necesarios para" "la realización de los planes de construcción de vivienen" "das; Artículo 49º: Decláranse de utilidad pública y suu" "jetos a expropiación los terrenos necesarios para la " "construcción de las viviendas o para loteos a que se /" "refiere esta ley".-

2) Colaboración de otras reparticiones públicas:

"Artículo 50º: Las Reparticiones técnicas de la Provin-" "cia colaborarán con el Instituto Provincial de la Vi- " "vienda cuando éste lo solicite en la confección de prou" "yectos, realización de investigaciones especiales o en" "cualquier otro servicio que tienda a un mejor cumpli /" "miento de sus fines".-

3) Venta de terrenos:

"Artículo 54º: Autorízase al Instituto Provincial de la" "Vivienda para vender en remate público y previa aprobau" "ción del Poder Ejecutivo en cada caso, los sobrantes /" "de terrenos que no se destinaren a la edificación, y " "para permutar o ceder, con destino a calles públicas o" "plazas, las superficies que correspondan. Las sumas / " "percibidas por tal concepto ingresarán al Fondo Perma-" "nente de la Vivienda".-

II - Modificaciones a la Ley 1658:

a . Ley 2213:



Esta ley del año 1953, introduce modificaciones en el área de dependencia del Instituto, con respecto al Poder Ejecutivo y en la constitución del órgano directivo.-

El Artículo 1º dice: "Sustitúyese los artículos 1º, 3º, 4º y 5º de "la Ley 1658 por los siguientes: Artículo 1º: Créase el "Instituto Provincial de la Vivienda, el que funcionará "con personería jurídica propia y como ente autárquico, "bajo el contralor del Poder Ejecutivo, por conducto //" "Ministerio de Hacienda, de conformidad con las disposi- "ciones de la presente ley.- Artículo 3º: El Director "del Instituto Provincial de la Vivienda, estará presi- "dido por la persona que ejerza las funciones de Sub-Se- "cretario del Ministerio de Hacienda, e integrado por //" "cinco vocales designados por el Poder Ejecutivo; cua- "tro en calidad de técnicos de la administración públi- "ca y el otro a propuesta y en representación de la Con- "federación General del trabajo - Delegación Mendoza!.-

b . Decreto 875:

En el año 1956 se vuelve a modificar la composición del Directorio, al establecer el Decreto 875 que dice:

"Artículo 1º: Modifícase el artículo 3º de la Ley 1658 " , modificado por el artículo 1º de la Ley 2213, de la "siguiente manera: Artículo 3º: "El Directorio del Ins- "tituto Provincial de la Vivienda estará presidido por "la persona que ejerza las funciones de Sub-Secretario "del Ministro de Hacienda e integrado por cinco voca- "les, cuatro en calidad de técnicos de la Administra- "ción Pública, los que serán el Sub-Secretario de Obras "Públicas, el Director de Arquitectura y Urbanismo o un "Profesional técnico perteneciente a dicha repartición, "el Contador General de la Provincia y el Secretario Ad-

"ministerial de la Gobernación.- El otro vocal será "  
"designado por el Poder Ejecutivo y representará a las "  
"instituciones bancarias de crédito hipotecario de la "  
"Plaza".-

c . Ley 2949:

Esta ley del año 1962 establece el órgano directivo /  
unipersonal; Artículo 70°: Modifícase el artículo 3° del Decreto-Ley 875"

"en la siguiente forma:

Artículo 3°: "El Instituto Pro-"  
"vincial de la Vivienda será regido por un funcionario"  
"con la denominación de Director-Gerente.- El Director"  
"Gerente tendrá las facultades que determina el artícu"  
"lo 8° de la Ley 1658, salvo las enumeradas en los in-"  
"cisos j), r) en que se necesitará Decreto del Poder "  
"Ejecutivo.- En cuanto a las facultades del inciso q) "  
"se aclara que la celebración de contratos y la repre-"  
"sentación en juicio, también necesitará la autoriza "  
"ción del Poder Ejecutivo. El Sub-Gerente reemplaza al"  
"Director-Gerente.- Deróguense todas las disposiciones"  
"contenidas en las Leyes 1658, 2213 y Decreto-Ley 875/"  
"1956, que se opongan a la nueva estructuración dada "  
" la Repartición! .-

Estas modificaciones a la Ley 1658 no pasan de ser meramente for-  
males, pues solamente se ocupan de problemas de jurisdicción y aspectos le-  
gales que no afectan mayormente la finalidad y operación del Instituto.

Es recién en el año 1970 que se introduce una sustancial reforma  
al sancionarse el Decreto 4634 , regulador del sistema de adjudicación y /  
financiación de viviendas.-

d . Decreto 4634/1970:

El Decreto 4634 norma la acción del Instituto en los si-  
guientes aspectos:

- I) Reajustabilidad de las cuotas de amortizac.
- II) Sistemas de determinación del valor de las viviendas.
- III) Régimen de adjudicaciones.
- IV) Selección de adjudicatarios.
- V) Compromisos y obligaciones de los adjudicatarios.
- VI) Régimen de pagos.
- VII) Amortizaciones.

I) Reajustabilidad de las cuotas de amortización:

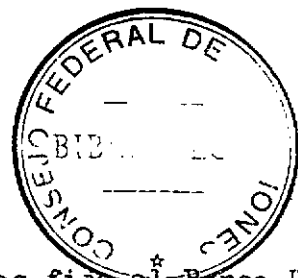
Este Decreto contempla el problema financiero suscitando por el proceso inflaciones que ha vivido la economía nacional al establecer: Artículo 1º: "Establecer ad-referendum del Poder Ejecutivo "

"en forma permanente y definitiva, a partir de su promulgación, la implantación del sistema de amortización, con "CUOTA REAJUSTABLE", para todas las viviendas proyectadas o en proceso de construcción, que, a la fecha, no tengan establecido ningún plan de amortización, resolutive o contractualmente, para aquellas viviendas en que por cualquier motivo desaparezcan las condiciones originales contractuales de adjudicación y para los contratos realizados en base a la hora salario, salvo expresa manifestación en contrario del adjudicatario. El mismo sistema se aplicará a los materiales entregados para la construcción de viviendas por el Instituto.- Artículo 2º: A los efectos de asegurar la continuidad operativa necesaria para el cumplimiento de su función social en materia de vivienda, el Instituto Provincial de la Vivienda el día 1º del mes de abril de cada año reajustará el importe de servicios de amortización e inte-

"reses en la misma proporción en que hubiera aumenta"  
"tado, en el transcurso del año calendario precedente"  
"te, el número índice del costo de la construcción "  
"que publica el Instituto Nacional de Estadísticas "  
"y Censos. El porcentaje que así se aplique para el "  
"reajuste del importe de tales servicios, no podrá "  
"ser superior al ochenta por ciento (80%) del incremen"  
"mento que registre en el mismo período del año cala"  
"ndario precedente, el índice de salarios industria"  
"les básicos fijados por convenios para obre ros -"  
"ros, oficiales o peones, tomándose como referencia "  
"cia el que sea menor de los tres y considerando "  
"los datos estadísticos que emanen de la misma //  
"fuente indicada. El 50% (cincuenta por ciento) del "  
"incremento que así resulte, será imputado por el "  
"Instituto Provincial de la Vivienda a cancelación"  
anticipada de cuotas futuras del préstamo, empezando"  
"do desde la última y continuando con imputaciones"  
"regresivas, las que, oportunamente, implicarán la "  
"cancelación total anticipada de la deuda original"

Sin embargo el problema social permanece aún implícito ya que los Artículos 3º, 4º, 5º y 6º dicen:

Artículo 3º: El porcentaje afectado al pago de la cuota de amor"  
"tización mensual al tiempo de la adjudicación "  
"no podrá exceder el treinta y cinco por ciento //  
"(35%) del ingreso familiar mensual. Se tomará como"  
"base mínima del ingreso familiar los manifestados"  
"dos y acreditados en la declaración jurada"; Artículo 4º: El interés compuesto anual, aplicado a"  
"la deuda será fijado en un mínimo del dos por ciento"  
"to (2%) para las viviendas de mayor sentido social"  
"y en un máximo que no podrá superar en ningún caso"



"so la tasa que para créditos fije el Banco Hipote-"  
"cario Nacional, para los restantes; Artículo 5º: El"  
"plazo de amortización de la deuda se podrá estable"  
"cer de acuerdo al tipo de viviendas y a las posibi"  
"lidades de financiación de las mismas y hasta un "  
"máximo de veinte (20) años; Artículo 6º: El régimen"  
"establecido por el Artículo 2º será modificado pa-"  
"ra las viviendas construídas por el sistema de Ayu"  
"da Mutua y para los barrios a damnificados por ca-"  
"tástrofes; en el sentido de que el reajuste en tal"  
"forma establecido se imputará el cien por ciento "  
" (100%) del mismo a cancelación anticipada de cuo- "  
"tas futuras del préstamo, empezando desde la últi-"  
"ma y continuando con imputaciones regresivas que /"  
"implicarán, oportunamente, la cancelación total an"  
"ticipada de la deuda original.-"

## II) Sistema de determinación del Valor de las viviendas:

El artículo 8º establece la forma de considerar el /  
valor de las viviendas según las distintas de construcción:

### Artículo 8º: Para la determinación del valor de las viviendas"

"se tomarán en consideración los distintos tipos de"  
"conformidad con las siguientes disposiciones: a) /"  
"CONSTRUCCIONES POR CONTRATO (Licitaciones)-1) Con el "  
"el valor de los terrenos a la fecha de la adjudica"  
"ción de la vivienda, previo informe de la Comisión"  
"Valuadora del Instituto Provincial de la Vivienda."  
"2) Con el valor actualizado de las inversiones pre-"  
"vias realizadas por nivelación, urbanización e in-"  
"fraestructura en general; 3) Con los montos corres"  
"pondientes de las propuestas en que se adjudicó "

"la obra como resultado de la licitación pública,"  
"sus adicionales y sus mayores costos; 4) Con las"  
"inversiones necesarias para completar el progra-"  
"ma en condiciones de habitabilidad y que se pre-"  
"vean como valores fuera del importe de la licita-"  
"ción; 5) Con los gastos de inspección de las obras"  
"6) Con el tres por ciento (3 %) adicional sobre "  
"todos los valores determinados precedentemente en"  
"concepto de gastos administrativos y técnicos"

### III) Régimen de adjudicaciones:

Los artículos 16,17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26 y 27,  
se ocupan del tema; Artículo 16º: La selección de las demandas para una vi-"  
"vienda se determinará por el siguiente régimen:a)"  
"postulantes,b) pre-adjudicatarios y c) adjudicata-"  
"rios; Artículo 17º:El Instituto Provincial de la"  
"Vivienda abrirá un registro foliado donde por fn-"  
"dice alfabético, deberá constar: a) Número de so-"  
"licitud, b) Fecha de la misma, c) Nombre y apelli-"  
"do del postulante y d) Progresión de puntajes acu-"  
"mulados de acuerdo a las disposiciones de la re-"  
"glamentación; Artículo 18º: Las solicitudes ins-"  
"criptas, de acuerdo a lo dispuesto por el Articu-"  
"lo anterior y los puntajes acumulados por las mis-"  
"mas, determinarán quiénes serán los pre-adjudica-"  
"tarios de la vivienda; Artículo 19º: La acepta- /"  
"ción como postulante de una promoción y la poste-"  
"rior selección por orden de puntaje, determinará "  
"la condición de Pre-adjudicatario de una vivienda"  
"En tal ocasión deberá completar la documentación "  
"necesaria de conformidad a la presente reglamentación"

"Artículo 20°: Para optar a la pre-adjudicación de "  
"una vivienda el beneficiario deberá poseer un in-"  
"greso familiar que determine que la incidencia de "  
"la cuota de amortización no sea superior al tre<sup>n</sup>"  
"ta y cinco por ciento (35%) del ingreso familiar "  
"mensual; Artículo 21°: Cuando a los fines supues-"  
"tos en el artículo anterior, el ingreso familiar "  
"determinado provenga de la sumatoria de distintos "  
"integrantes del grupo familiar, la vivienda será "  
"postulada, pre-adjudicada y adjudicada en forma "  
"conjunta y solidaria a todos ellos. Si durante "  
"el período de Pre-adjudicación, alguno de los in-"  
"tegrantes desea liberarse de la responsabilidad /"  
"conjunta, el Instituto Provincial de la Vivienda "  
"podrá excluirlo de la Pre-adjudicación, siempre/ "  
"que se demuestre que el remanente del grupo fami-"  
"liar está comprendido dentro de las disposiciones "  
"del Artículo 20° de la presente reglamentación; Ar-"  
"tículo 22°: Estimado el valor de las viviendas y "  
"las condiciones básicas del préstamo, el Institu-"  
"to Provincial de la Vivienda efectuará notoria pu"  
"blicitad por lo menos de/en dos diarios de la Pro"  
"vincia y en el Boletín Oficial citando a los inte"  
"resados en postularse y haciendo constar: a) Canti"  
"dad de viviendas que se ofrecen; b) Lugar y ubica"  
"ción de las mismas; c) Dependencias y superficie "  
"cubierta; d) Ingreso familiar mínimo admisible; e)"  
"Condiciones básicas especiales de cada caso; Ar-"  
"tículo 23°: La sola inscripción de los postulan- "  
"tes en el Registro de Solicitudes no es mérito su"  
"ficiente para ser incluido en cada selección. Por "  
"cada nuevo programa de viviendas que ofrezca el "

"Instituto Provincial de la Vivienda los interesa-"  
"dos deberán llenar una nueva solicitud en la que "  
"deberán hacer constar que lo hacen por segunda, "  
"tercera, cuarta o más veces; Artículo 24º: Las re"  
"laciones entre Pre-adjudicatarios e Instituto Pro" "  
"vincial de la Vivienda se fijarán en un contrato "  
"tipo de Pre-adjudicación que preparará el Institu" "  
"to Provincial de la Vivienda; Artículo 25º: La / "  
"condición de Pre-adjudicatario no determina dere" "  
"chos definitivos sobre la vivienda comprometida, "  
"quedando sujeto al cumplimiento de todas las dis-"  
"posiciones vigentes o pactadas; Artículo 26º: La" "  
"fecha de entrega de la vivienda determinará la ad" "  
"judicación definitiva de la misma por Resolución "  
"refrendada por Decreto y siempre que el Pre-adju-"  
"dicatario haya cumplimentado su compromiso y de-"  
"más requisitos establecidos. En esta ocasión se "  
"celebrará un contrato de compra-venta en el que "  
"constarán las obligaciones de las partes, posibi-"  
"litando la escrituración de la vivienda y la cong" "  
"titución de la garantía hipotecaria; Artículo 27º:" "  
"De conformidad a lo dispuesto por el Artículo an-"  
"terior , el adjudicatario de la vivienda se com -" "  
"prometerá a constituir en garantía de su deuda,u-" "  
"na hipoteca en primer grado a favor del Instituto" "  
"Provincial de la Vivienda, por su importe total "  
"pendiente al momento de la adjudicación determina" "  
"da de conformidad a las disposiciones de la pre " "  
"sente reglamentación".-

#### IV) Selección de adjudicatarios:

Lo más importante es el puntaje para la selección



y el sistema de construcción de los datos.-

"Artículo 29°: El Instituto Provincial de la Vivienda, para"

"efectuar la Pre-adjudicación deberá regirse por"

"el siguiente sistema de puntajes:

"a) Por antigüedad como solicitante: Diez(10) pun"

"tos por año; b) Solvencia económica: De acuerdo "

"a lo dispuesto por el Art. 20° de la presente re"

"glamentación, es requisito indispensable contar "

"con los ingresos mínimos que se determinan en el"

"mismo; c) Relación porcentual entre el alquiler "

"y el total de ingresos familiares: Más de Trein-"

"ta por ciento (30%) de los ingresos familiares "

"destinados a alquiler: 300 puntos; entre el vein"

"ticinco y Treinta por ciento (25%) y (30%) de los"

"ingresos destinados a alquiler: 250 puntos; entre "

"el veinte y el veinticinco por ciento (20%) y /"

"(25%) de los ingresos destinados a alquiler: 200"

"puntos; entre el quince y veinte por ciento (15%)"

"y (20%) de los ingresos destinados a alquiler: /"

"150 puntos; entre el diez y quince por ciento, /"

"(10%) y (15%) de los ingresos destinados a alqui-"

"ler: 50 puntos, menos del diez por ciento (10%) "

"de los ingresos destinados a alquiler: 00 puntos"

"d) Constitución familiar: Familia legalmente cons"

"tituida: 200 puntos; Por cada hijo, hermano me /"

"nor o familiar menor de edad, a cargo del solici"

"tante o impedidos: 100 puntos, por cada persona "

"a cargo del solicitante, cuyos ingresos mensua- "

"les sean inferiores al veinte por ciento (20%) "

"del sueldo mínimo vital y móvil: 50 puntos, por "

"grupo familiar constituido por cuatro integrantes "

"50 puntos , por cada integrante del grupo fami- "

"liar que exceda del número establecido precedente"  
"temente: 20 puntos; e) Condiciones de la vivienta"  
"da que ocupa: Casa en mal estado: 300 puntos, "  
"Falta de servicios eléctricos y de agua potable"  
"100 puntos; Falta de uno cualquiera de los ser-"  
"vicios anteriores: 50 puntos; f) Hacinamiento: "  
" 300 puntos; Promiscuidad: 300 puntos; g) Situaci"  
"ones especiales: Desalojo judicial debidamente"  
"te comprobado: 300 puntos; Vivienda compartida "  
"con menos de tres habitaciones excluyendo baño "  
" y cocina: 150 puntos; Vivienda compartida con "  
"más de tres habitaciones excluyendo baño y cocina"  
"na: 100 puntos; Empleado de la Administración "  
"Pública Provincial o Municipal de la Provincia "  
"de Mendoza: 100 puntos; Artículo 30º: Previa la"  
"selección de postulantes, se realizará una visita"  
"ta domiciliaria, cuyo fin será comprobar si los"  
"datos suministrados por el solicitante se ajus-"  
"tan o no a lo declarado y un informe minucioso "  
"y circunstancial del Departamento Social; Artícu"  
"lo 31º: Efectuada la selección de postulantes y"  
"comprobada la veracidad de los datos suministrados"  
"dos, se solicitará la presentación de los si / "  
"guientes documentos: a) Certificado negativo de"  
"propiedad de bienes raíces (del solicitante o /"  
"solicitantes y su cónyuge y de los integrantes "  
"mayores de edad del grupo familiar denunciado ;"  
"b) Certificado de trabajo donde figure antigüe-"  
"dad y sueldo; c) Copia del Acta de Matrimonio "

"y Partida de Nacimiento de los hijos o personas"  
"a cargo; d) En caso de ser jubilado o pensiona-"  
"do, comprobante del mismo; Artículo 32º: Compro"  
"bados y llenados los requisitos que se estipu- "  
"lan en los artículos precedentes, se considera-"  
"rá la pre-adjudicación de la vivienda, la que "  
"se efectuará por resolución de la Dirección -Ge"  
"rencia, conforme lo establece el artículo 8º, "  
"inc. 1º de la Ley 1658".-

V) Compromisos y obligaciones de los adjudicatarios:

El artículo principal en este tema es el 34º:

"El Instituto podrá dejar sin efecto la pre-adju"  
"dicación por sola voluntad unilateral y sin ne-"  
"cesidad de recurrir a los órganos jurisdiccio- "  
"nales, ante la simple verificación administrati- "  
"va de alguna de las siguientes circunstancias: "  
"a) Que el pre-adjudicatario no tenga a su cargo"  
"los familiares declarados, entendiéndose por fa"  
"milia a los efectos de esta condición, el grupo"  
"social que dependiendo del pre-adjudicatario ha"  
"bite un mismo hogar, salvo que la separación de"  
"algún miembro del grupo se debiera a causas de-"  
"bidamente justificadas y acreditadas; b) Que el"  
"pre-adjudicatario o su cónyuge sean propieta- "  
"rios de un bien inmueble habitable, o propieta"  
"rios de cualquiera otra clase de bienes inmue- "  
"bles o muebles, derechos hereditarios, partes "  
"indivisas, acciones, derechos de propiedad inte"  
"lectual o industrial, derechos creditorios y en"

"general toda clase de valores mobiliarios cuyo"  
"valor les permita la adquisición de la vivienda"  
"propia, siempre que los mismos no estuvieran "  
"afectando imprescindiblemente a la obtención "  
"de los recursos que el grupo familiar utilice"  
"como medio de subsistencias; o) Que el pre-adju"  
"dicatario haya efectuado transferencia a cual-"  
"quier título de alguno o algunos de los bienes"  
"previstos en el inciso anterior con una ante "  
"rioridad de un año a la fecha de la solicitud "  
"de la vivienda; d) Que el pre-adjudicatario o "  
"su cónyuge hayan sido beneficiarios de crédi- "  
"tos otorgados por instituciones crediticias na-"  
"cionales o provinciales para construir; e) Qua"  
"el pre-adjudicatario o su cónyuge hayan sido "  
"adjudicatarios directos de viviendas construf-"  
"das por el Instituto; f) Que el pre-adjudicata"  
"rio sea extranjero clandestino; g) Que el pre- "  
"adjudicatario no colabore con el Instituto en "  
"los términos del artículo 33º de la presente "  
"ley reglamentaria; h) Que la vivienda hubiere "  
"sido pre-adjudicada y el beneficiario se radi-"  
"care fuera de la Provincia con su grupo familiar"  
"i) Que la vivienda hubiere sido pre-adjudicada"  
"y el beneficiario con su grupo familiar, se en-"  
"contrare impedido de habitar la misma por su / "  
"traslado dentro de la misma Provincia. En este "  
"caso se le computará al pre-adjudicatario el "  
"máximo de puntaje para optar a otra vivienda que"  
"construya el Instituto en la localidad en que /"  
"se radicare, j) Que el pre-adjudicatario hubie-"

"re incurrido en ocultamiento o falsa declara-"  
"ción de los datos requeridos por el Instituto"  
"En este supuesto, el desajudicado/<sup>no</sup>será acepta"  
"do como postulante durante un lapso de cinco "  
"años.

VI) Régimen de pagos:

Artículo 39°: A los fines del pago de las viviendas cons"  
"truidas o en proceso de construcción, el Ins-"  
"tituto Provincial de la Vivienda podrá fijar "  
"dos periodos con distintos regímenes de cance"  
"lación de acuerdo al siguiente sistema: a) Pe-"  
"ríodo de construcción; se referirá al plazo "  
"otorgado para la construcción y entrega de las "  
"viviendas, durante el cual el Instituto Provin"  
"cial de la Vivienda, fijará un canon en con "  
"cepto de anticipo, el que podrá variar tenien"  
"do en cuenta la programación de la obra. Du "  
"rante el plazo de la Construcción (anticipos)"  
"las deudas no debengarán intereses; b) S in "  
"perjuicio de lo establecido en el Inciso ante"  
"rior, cuando las pre-adjudicaciones se efectúen"  
"como consecuencia de lo dispuesto en el Artícu"  
"lo 34° (pre-adjudicaciones dispuestas sobre vi"  
"viendas desadjudicadas), el aporte por antici-"  
"po deberá efectuarse en su totalidad, en el pe"  
"ríodo que resta hasta la finalización de la / "  
"construcción!"-

VII) Amortizaciones:

Artículo 40º: Propiciando la construcción de "viviendas por el sistema de ayuda mutua, el "Instituto Provincial de la Vivienda estable"cerá regímenes de amortización que permitan "que el ingreso familiar no sea afectado en "más de un veinte por ciento (20%); Artículo "41º: En los casos de construcción por el / "sistema de Ayuda Mutua el Instituto Provin-"cial de la Vivienda podrá establecer que du"rante el período de construcción, no tenga "aplicación las disposiciones del Art. 39º, In"ciso a) de la presente reglamentación; Ar- "tículo 42º: En casos en que los sistemas de "construcción prevea las entregas parciales "o grupos de viviendas, los plazos para las "amortizaciones comenzarán a regir a partir "de la fecha de entrega de las mismas".-

3) Otras normas que rigen el funcionamiento del Instituto Provincial de la Vivienda:

a) Ley de Contabilidad: En lo atinente a registros con tables y presupuesto, el Instituto Provincial de la Vivienda se rige por la // ley 3799/72, ley de Contabilidad de la Provincia, que señala en su art. 1º que: "La presente Ley regirá los actos a operaciones de los que derivan transforma-ciones o variaciones en la hacienda pública, quedando comprendida en la misma, los órganos administrativos centralizados, descentralizados del Estado y Muni-cipalidades". Se adjunta fotocopia de dicha ley.

b) Escalafón del Personal del Ministerio de Bienestar Social: En lo que se refiere al sistema de Administración de Personal, el De-creto-Ley 68/73 denominado "Escalafón del Personal del Ministerio de Bienestar Social", reglamentado por Decreto 2496/73. Según el citado decreto: "Este Esca-lafón es de aplicación al personal del actual Ministerio de Bienestar Social y sus Reparticiones descentralizadas autárquicas o no, que no se encuentra com-

en otros Escalafones o Regímenes especiales de remuneración. A todos los efectos previstos en la presente reglamentación, se entenderá que el Organismo empleador es el Gobierno de la Pcia. de Mendoza, Ministerio de Bienestar Social y la representación gremial de las personas comprendidas en este Escalafón compete a la Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina, Filiar Mendoza.

En la descripción de la situación actual de los recursos humanos, se examinarán en detalle las normas de este cuerpo legal.

Analizando críticamente, las disposiciones legales citadas, se puede señalar que si bien hay numerosos artículos en la Ley de creación y modificatorias, pocos de ellos regulan las formas concretas de operación. Los requisitos técnicos mínimos para normatizar legalmente un organismo son:

- a) fijación de su objetivo;
- b) determinación de sus funciones;
- c) relaciones con los demás organismos del Estado;
- d) estructura interna;
- e) de quién depende y qué tipo de dependencia tiene, lo que determinará el tipo de controles;
- f) principales atribuciones del órgano directivo;
- g) dotación material y humana.

Estos requisitos tienden a otorgar un mínimo de estabilidad y claridad a la estructura de un organismo, que si bien puede cambiar, no debe hacerlo caóticamente, sino por motivos y circunstancias justificadas.

Con respecto al grado de descentralización del Instituto hay que distinguir dos conceptos de descentralización:

- 1) Descentralización político-normativa;
- 2) Descentralización operativa .

La Ley de creación no especifica qué tipo de descentralización es. Los hechos han demostrado que se trata sólo del segundo tipo, ya que las políticas de vivienda se han fijado a nivel nacional y provincial fuera del ámbito de la institución. Sin embargo la descentralización operativa tampoco

se ha efectivizado totalmente, pues el Instituto se ve sujeto a normas y controles excesivamente centralizadores que tornan burocrática y pesada su gestión.

La descentralización de una repartición tiene tres aspectos íntimamente conectados pero posibles de distinguir:

- 1) aspecto jurídico;
- 2) aspecto político;
- 3) aspecto administrativo;

el aspecto jurídico se basa en el hecho de que una repartición descentralizada adquiere personería jurídica propia distinta de la del Poder Ejecutivo. El político implica que la relación entre las bases del poder político y la autoridad es distinta en ese caso, ya que la repartición descentralizada no es un simple brazo del Poder Ejecutivo y no depende totalmente de él. Esto significa que no se puede hacer responsable al Poder Ejecutivo en el mismo sentido y alcance que se aplica a la Administración centralizada por los actos de la entidad descentralizada. Finalmente el aspecto administrativo es el // que tiene que ver con el modo de operación de las reparticiones descentralizadas: mayor flexibilidad, libertad de normatización interna, agilidad por exclusión del régimen de controles de la administración central, etc.

La descentralización administrativa es lo deseable en / el caso de las reparticiones que tienen a su cargo funciones que son realmente diferentes del resto de las oficinas públicas y que necesitan para su mejor cumplimiento de una gestión casi tan libre de controles superiores o centrales, cuanto lo son las Empresas Privadas. Se debe descentralizar la administración de los establecimientos de prestación de servicios directos al público o sea, la parte netamente empresarial de las funciones de gobierno. Es evidente que lo señalado se refiere al nivel ejecutivo de dicha función, y / no hay que extender el razonamiento al nivel político normativo de las decisiones programáticas a ellas referidas. Nuestro sistema de gobierno constituido que se divide en tres poderes, uno de ellos el Ejecutivo que "no puede delegar sus facultades" (Artículo 12º de la Constitución Provincial) implica,



que no pueden delegar decisiones tan importantes como los son la fijación de políticas, pero sí se puede descentralizar la ejecución concreta.

La ley 1658, en realidad, habla de descentralización en sentido meramente jurídico, dejando en una zona nebulosa la exacta dimensión de la descentralización administrativa.

Es un hecho por demás conocido que no ha existido tampoco la descentralización política, ya que el Instituto existió y existe en el mismo contexto socio-económico que el resto de la administración pública, bajo las mismas presiones y compuesto en última instancia por la misma especie de célula (el individuo humano).

El camino pues para lograr una mayor actividad es el de / descentralización administrativa, unida al estudio y racionalización de la estructura y sistemas operativos adecuándolos al de las necesidades reales del contexto.

sgd.

3. SITUACION ACTUAL DEL INSTITUTO  
PROVINCIAL DE LA VIVIENDA

### 3.1 Objetivos convencionales y no convencionales. Generales y específicos.

El instrumento legal de creación del Instituto Provincial de la Vivienda señala los objetivos convencionales ya mencionados, que no han variado en el transcurso del tiempo.

En lo que se refiere a objetivos no convencionales se pueden dividir en:

#### 1) Objetivos Generales:

1.1) Obtener aumento de poder institucional dentro del marco de la estructura de la Administración Pública Provincial.

Por distintas razones económicas, políticas y sociales, muchas de ellas ajenas al accionar del Instituto, éste ha ido perdiendo "poder" en el ámbito de la Administración Pública local. Prácticamente el área de acción del Instituto Provincial de la Vivienda ha sido invadida por otros organismos provinciales y nacionales que superponen su acción entrando en competencia con su gestión.

Considerando la trayectoria del mismo, la capacidad técnica generada a través de la experiencia, y el hecho de que una ley específica claramente como de su campo la defensa de la vivienda en función social, es que se torna desde todo punto de vista necesario que el I.P.V. no pierda su individualidad, sino que conserve y consolide su gestión como ente diferenciado del Estado Provincial.

De allí que este objetivo, si bien no claramente explicitado para todos los colaboradores del Instituto Provincial de la Vivienda, sea particularmente sentido por el personal técnico y directivo del mismo.

1.2) Incrementar y acelerar la ejecución de programas de viviendas.

Aunque éste sea el objetivo básico determinado por la ley 1658, sigue teniendo suma importancia ya que:

1- es el camino fundamental de impedir el proceso de "entropía", o sea la desintegración y muerte del organismo.

2- es el objetivo que permitirá acelerar la consolidación del Instituto en el medio.

3- mejorará la eficiencia de los colaboradores individuales en tanto éstos perciban el éxito de las transacciones exitosas y la aceptación de la comunidad.

4- permitirá alimentar el ciclo energético de recuperación financiera de parte de los costos de los nuevos programas.

Hay que señalar, sin embargo, que estos dos objetivos generales no están perfectamente determinados ni clarificados para todos los miembros del Instituto Provincial de la Vivienda, por lo que se hace necesario llegar a formar una "conciencia" de estas metas a un nivel masivo y no solamente de funcionarios dirigentes.

## 2) Objetivos específicos:

2.1) Incrementar el grado de descentralización operativa del I.P.V. con respecto a la Administración Central.

Ya se ha señalado que el tipo de descentralización que necesita el Instituto Provincial de la Vivienda se refiere al concepto de descentralización administrativa pues es posible comprobar que la demora en concretar mayor cantidad de Programas habitacionales, se vincula en la mayoría de los casos a la lentitud de los trámites que se realizan ante otras reparticiones y organismos del Estado, más bien que a problemas internos.

Esta lentitud ha implicado la afectación de personal técnico a la realización de tareas de gestión de expedientes ante dichos organismos en desmedro de sus propias actividades dentro del Instituto.

Por otra parte, la dependencia económica y financiera de la Administración Central, repercute en la gestión administrativa del organismo, que en sus adquisiciones se ve sujeto a las mismas normas de los entes centralizados del Estado.

Todo esto lleva a que si es preciso obtener mejores resultados y en forma más rápida, el I.P.V. necesita mayor agilidad en su accionar, por lo tanto, el grado de autarquía debe ser incrementado.

2.2) Aumentar las fuentes de fondos (nacionales, provinciales y propias)

Si se pretenden lograr los objetivos generales es claro que se necesita incrementar los insumos financieros.

Los convenios firmados en 1975 son índice elocuente de la preocupación de sus miembros en este aspecto.

Estos son:

1- Convenio firmado con el Banco de Previsión Social que tiende a lograr la utilización de recursos del producido de la quiniela para la financiación de planes de construcción de vivienda económica.

2- Convenio firmado con la C.G.T., que establece varios cauces de acción para la gestión conjunta entre ambos organismos.

Por otra parte, la situación inflacionaria de la economía y los problemas derivados de la escasa recuperación vía amortización de viviendas, señalan claramente la importancia de incrementar la obtención de fondos, ya sean de orden nacional, provincial o propios. Este objetivo, para poder ser instrumentado, requiere:

- a) nuevas formas legales de obtención de recursos,
- b) nuevos sistemas de cobro de viviendas ya adjudicadas,
- c) mayor participación del organismos en los recursos nacionales destinados a vivienda, factor este ligado al "peso" institucional y político del mismo, y
- d) Nuevas formas institucionales de protección financiera de los re cursos disponibles. (especialmente de la desvalorización monetaria).

2.3) Adequar la organización administrativa para el logro de los objetivos generales.

A través de las entrevistas realizadas con los funcionarios del Instituto se observa una conciencia generalizada sobre la necesidad de hacer más expeditos y fluidos los canales de comunicación (ascendentes, descendentes y especialmente horizontales). Se considera además preciso institucionalizar tales canales que en la actualidad se verifican de un modo informal, sujeto al grado de amistad o simpatía entre los colaboradores, siendo por lo tanto sumamente variables y azarosos.

Por otra parte, hay claro reconocimiento de que se deben reestructurar tareas superpuestas en casi todas las áreas (por ejemplo: atención del público), se deben delegar funciones menos importantes hacia niveles inferiores, y se deben reagrupar funciones en base a criterios técnicos de departamentación, y deben delimitarse funciones y atribuciones en los niveles superiores.

Es también una necesidad detectada como de suma importancia la de desarrollar investigaciones de aplicación al medio (sistemas productivos, sistemas constructivos, prototipos, etc.)

Todas estas pautas señalan claramente que los colaboradores del Instituto Provincial de la Vivienda viven la inadecuación de la estructura como un impedimento para el logro de los objetivos generales. Por lo tanto se plantea la meta específica de que una estructura más ágil, más relacionada a los problemas propios del Instituto y especialmente más ordenada técnicamente, sirva para concretar las finalidades básicas del mismo:

2.4) Producir y comercializar los materiales necesarios para la construcción de viviendas económicas.

Este objetivo se explicita en la incorporación directa al proceso productivo de la Planta Productora de elementos para la construcción, ubicada estructuralmente en el Departamento de Producción (en vía de organización).

El fin que persigue esta planta, es el de lograr una considerable disminución en los costos, por el aporte propio de elementos tradicionalmente utilizados y por la incorporación de otros que simplificarán el sistema constructivo, además de aprovechar mano de obra existente dentro del Instituto.

El Proyecto Planta es uno de los más importantes que maneja en estos momentos el I.P.V., constituyéndose en pilar del logro de otros objetivos, especialmente el objetivo general n° 2.

Este proyecto si se realiza con la envergadura prevista promoverá el logro de los objetivos generales, ejerciendo además una función reguladora en el mercado de materiales pues, se supone que con menores costos y sin la incidencia del beneficio económico del empresario privado el Instituto podrá abastecer la demanda de los sectores de menores recursos en cuanto:

- a) Construcción de viviendas,
- b) refacción de viviendas,
- c) ampliación de viviendas,
- d) construcción de cierres, veredas y obras complementarias, y
- e) mejoramiento de vivienda rural,

y también la demanda de otros sectores del Estado tales como:

- a) escuelas,
- b) hospitales,
- c) municipalidades.

2.5) Actualizar los criterios y los modos operativos empleados para la adjudicación de viviendas.

Si bien el Instituto cumple una función de tipo social, esto no significa que los sistemas de adjudicación y amortización de los costos de las viviendas construidas no deban ser adaptadas a las cambiantes circunstancias económicas, pues se genera una particular injusticia hacia los futuros adjudicatarios en la medida que no se realimente debidamente el ciclo energético financiero. Es decir, cuando hay recursos financieros limitados y cuando existe una alta tasa de inflación, es justicia actualizar los valores y el ingreso de los mismos al Instituto para poder mantener las fuentes de fondos y por consiguiente los planes futuros de viviendas que favorecerán a un estrato más amplio de la comunidad.

El decreto 4634, instrumento legal que sirve de base a los sistemas de adjudicación y cobro, debe ser revisado y modificado a fin de que los objetivos generales y el específico nº 2.2 puedan lograrse.

### 3.2 Descripción de las fases del proceso administrativo.

La Administración es el conjunto de operaciones encargadas de formular y articular el programa general de acción de una organización y ponerlo en marcha.

La Administración es por lo tanto un proceso que se da en toda clase de organizaciones, tiempo y lugar.

Este proceso está formado por los siguientes elementos:

- a) Planificación: consiste en escrutar el futuro y articular el programa de la organización.
- b) Organización: es el conjunto de actividades dirigidas a dotar a la empresa de los elementos necesarios para su funcionamiento (organización social y organización material).
- c) Dirección: consiste en la puesta en marcha de la organización, misión que se reparte entre las jefaturas que, a través del mando, deben obtener el mayor provecho posible de la acción para la empresa y subordinados.
- d) Control: Consiste en verificar si las actividades se desarrollan de acuerdo al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Además, abarca la corrección de las desviaciones que se produzcan entre lo programado y lo realizado.

El proceso es continuo y cada uno de los elementos anteriormente descriptos cumple una función determinada, de acuerdo con su naturaleza.

La planificación y la organización son elementos pre-ejecutivos; la dirección es ejecutivo y el control es el elemento valorativo del proceso.

A continuación se examinará la situación actual de cada uno de los elementos del proceso administrativo en el Instituto Provincial de la Vivienda de Mendoza.



### 3.2.1 Planificación

En el Instituto no existe un sistema de Planificación integrado con cebido como unidad organizativa diferenciada. Se verifican algunos aspectos de planificación en distintos sectores, pero está ausente el nexo coor dinador que globaliza el proceso.

Entre las funciones de planificación se distinguen 3 tipos:

- a) Planificación técnica.
- b) Planificación económico-financiera.
- c) Planificación administrativa

#### a) Planificación técnica:

El Departamento de Programación tiene por misión la:

- fijación de políticas habitacionales para proponer a las autoridades del Instituto Provincial de la Vivienda.
- confección de programas habitacionales.

La División Organización de Programas tiene por misión:

- programación global de las obras del Instituto a corto, medio y largo plazo en los aspectos físico-técnico, social y económico-financiero, y se cumplen las siguientes funciones referidas al proceso de plani ficación :

- 1) Detección de necesidades de viviendas en toda la provincia.
- 2) Análisis de las necesidades y definición de prioridades.
- 3) Estudio y organización de los recursos disponibles y posibles (terrenos, financiación, grupos humanos, etc.)
- 4) Estudio de factibilidad (título del terreno, urbanización, in fraestructura, equipamiento comunitario).
- 5) Relevamiento socio-económico del grupo humano correspondiente a cada barrio.
- 6) Definición, en base al relevamiento de la realidad urbanística y social, las densidades habitacionales óptimas de los conjuntos y la estructuración interna de las viviendas.

A modo de ejemplo se adjunta el anexo nº 1 , el Proceso de Programa ción y la planilla correspondiente, elaborado por la División Organización de Programas.

En la Oficina de Estadísticas e Informes se cumplen algunas funciones relacionadas con el proceso de planificación. Estas son:

1) Recopilación de datos referidos a necesidades de viviendas en el sector atendido por el I.P.V.

2) Centralización de convenios entre el I.P.V. y distintas reparticiones.

b) Planificación económico-financiera.

La planificación económico-financiera y también la administrativa, está relativamente dissociada de la planificación técnica.

Esto es también un problema muy comúnmente encontrado en todas las reparticiones que no han pasado por un proceso global y sistemático de organización y cuya estructura no fue preparada para el cambio de enfoque que significan la filosofía y práctica presupuestaria moderna (Presupuesto por Programas). El Presupuesto por Programas encara al presupuesto como el instrumento financiero de implementación de los planes del gobierno, es decir que la planificación financiera debe realizarse en estrechísima unidad de concepción junto a la planificación de las funciones fines de la institución (en este caso la planificación habitacional).

En el Instituto, el jefe del Departamento de Administración es responsable de:

- Elaboración del presupuesto anual de recursos y gastos.

El Departamento de Administración, a través de la Oficina de Planeamiento Financiero cumple las siguientes funciones:

1) Recopilación, estudio y elaboración de la información financiera provincial y cupos nacionales.

2) Programación de los fondos a invertir.

3) Estudio y análisis de futuras necesidades de acuerdo a las políticas fijadas.

4) Control financiero de los proyectos.

La División Contaduría se ocupa de:

- Programación y control de los planes de financiación de viviendas y estudios de reembolsos.

La Sección Compras por su parte está encargada de:

- Planificación de las adquisiciones de bienes y servicios para el normal funcionamiento de la repartición.

Finalmente, la Oficina de Programación de Pagos tiene asignado:

- Programación de los pagos en coordinación con Sección Contaduría.

c) Planificación Administrativa.

La Planificación Administrativa es considerada como parte de un concepto amplio de Planificación. Sin embargo está relacionada íntimamente a los aspectos más restringidos de dichos concepto (Planificación técnica, Planificación económico-financiera).

La organización administrativa (estructuras, funciones, métodos, procedimientos, capacitación del personal para cumplir con las funciones, etc.), solamente cobra sentido cuando está al servicio y en función de los planes y programas que el Instituto pretende realizar a través de sus distintas unidades. Las estructuras y los métodos son instrumentos para llevar a cabo los programas, de la misma forma que lo es el Presupuesto. No pueden, por consiguiente, pensarse e implementarse separadamente de las funciones tradicionalmente consideradas dentro del concepto de Planificación.

Las estructuras, al igual que los vehículos, se diseñan según sea el tiempo, dinero, grado de avance técnico y humano con que cuente una organización para llegar a sus metas. De modo que si las metas a las que hay que llegar no están claramente definidas, tampoco los medios con que se desarrollarán las actividades tendientes hacia el objetivo serán adecuados.

Sucede, sin embargo, un hecho bastante frecuente en la Administración Pública. El devenir histórico hace que los colaboradores de un organismo en un momento dado hereden "vehículos" antiguos que no les sirven para recorrer los nuevos caminos, ni llegar a las nuevas metas, porque una vez creada una estructura, ésta tiende a perpetuarse a sí misma, aún habiendo cambiado los objetivos que la hicieron nacer. En la medida que no se

adecúen periódicamente a los cambios del accionar del organismo, se encontrarán situaciones en que prácticamente la estructura se suele convertir en un lastre, a modo de un traje demasiado estrecho, o demasiado corto, o con un diseño fuera de moda para los colaboradores de una institución.

Existe en el Instituto la Oficina de Organización Administrativa, que tiene las siguientes funciones en materia de planificación administrativa:

- 1) Elaboración de proyectos de simplificación administrativa.
- 2) Relevamiento, estudio y análisis de las actividades y funciones del Instituto Provincial de la Vivienda.
- 3) Relevamiento y análisis de los sistemas administrativos-contables.
- 4) Estudio y aplicación óptima de los recursos de acuerdo a las normas de Organización y Método.

Sin embargo, a través de la encuesta realizada a la funcionaria encargada, se encontró que en la fecha de la encuesta (octubre 1975), las tareas reales que cumplía la unidad eran:

- 1) Estudio y análisis de la situación legal de los barrios construidos por el I.P.V.
- 2) Saneamiento legal-administrativo de barrios.
- 3) Representación y tramitación de aprobación de loteos (ley 3596) ante el Consejo de Loteos (Organismo dependiente de Catastro).
- 4) Tramitaciones varias ante distintos organismos públicos.
- 5) Atención de público para evacuar consultas sobre el estado de lotes, escrituras, etc.

En lo atinente a planificación administrativa no se llevaban a cabo ninguna de las funciones inicialmente asignadas.

Este hecho muestra cómo las presiones coyunturales por agilizar las tareas operativas, han desplazado las tareas cuyo fruto no es tan inmediato, y sin embargo son tan necesarias que de no efectivizarse las mismas tareas operativas se siguen complicando y retardando.

Por otra parte en la Sección Contabilidad se cumple la función de Programación de Sistemas para computador, que sirve de apoyo al proceso de Planificación General.

En cuanto al grado de correlación entre objetivos, políticas y programas, es preciso señalar que no existe un proceso formal de formulación de objetivos y políticas. La limitación presupuestaria y la dificultad en obtener fuentes extraprovinciales de financiamiento, hacen que de hecho los objetivos sean prácticamente señalados por el Gobierno Provincial y que el ámbito de las políticas quede bastante estrecho para la elección.

Excepto las formulaciones del Plan Trienal el Gobierno Provincial no ha explicitado formalmente los objetivos y políticas habitacionales, persistiendo una sensación de trabajar exclusivamente en los aspectos del corto plazo y a medida que la coyuntura revela problemas de este tipo.

El proceso de Programación se realiza eficazmente a nivel intermedio, pero no existe un alto grado de correlación con los objetivos y políticas de nivel superior, sino que se trabaja separadamente hasta que la confección del presupuesto obliga a elegir entre las distintas alternativas de proyectos, en donde se produce la coordinación del nivel superior.

### 3.2.2 Estructura del organismo

#### 3.2.2.1 Recursos Humanos

La estructura de los recursos humanos del I.P.V. está basada en el escalafón vigente para todo el Ministerio de Bienestar Social, el que divide a los cargos en las siguientes ramas:

- a) Administrativa
- b) Enfermería
- c) Técnica
- d) Servicios Generales
- e) Obreros y Maestranza

La rama Administrativa incluye al personal que desempeña tareas principales de dirección, fiscalización y al que cumple funciones administrativas principales, complementarias, auxiliares especializados o complementarias.

Las categorías de esta rama son:

- 1- Ayudante
- 2- Auxiliar
- 3- Encargado
- 4- Jefe de Sección
- 5- Jefe de División
- 6- Jefe de Departamento
- 7- Administrador

La rama Enfermería agrupa al personal cuyas funciones o servicios estén específicamente destinados a prestar asistencia a los enfermos o preservar la salud de las personas.

Las categorías de esta rama son:

- 1- Ayudante
- 2- Enfermero
- 3- Encargado
- 4- Jefe (Cabo)

En el Instituto no hay personal incluido en la rama Enfermería.

La rama Técnica incluye a los agentes con título habilitante que posean el conocimiento, pericia o habilidad para usar o aplicar el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una determinada ciencia, arte o técnica, dentro de cada especialidad. Incluye al personal que posee título de enseñanza universitaria, superior, media o especializada, que desempeña funciones acordes con su profesión y que no se encuentra comprendido en otras ramas del escalafón.

Cuando el agente cumpla tareas ajenas a su profesión o especialidad o desempeñe funciones de dirección quedará comprendido en la rama que corresponda de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.

Comprende las categorías de:

- 1- Capacitación Primaria y Especial
- 2- Capacitación media y especial, o media especializada
- 3- Capacitación Superior y Universitaria
- 4- Encargado
- 5- Jefe

La rama de Servicios Generales comprende a los agentes que realizan tareas de atención personal a otros agentes o al público o que prestan servicios auxiliares directa o indirectamente vinculados con la atención de terceros y/o sus bienes, conducción de automotores, vigilancia y limpieza.

Esta rama se divide en las categorías de:

- 1- Cadete
- 2- Ayudante
- 3- Auxiliar
- 4- Encargado
- 5- Jefe

La rama Obreros y Maestranza incluye al personal que realice tareas de producción, construcción, reparación, atención, mantenimiento, conducción y/o conservación de muebles, maquinarias, edificios, instalaciones, herramientas, útiles, y toda otra clase de bienes en general.

Las categorías que comprende son:

- 1- Aprendiz
- 2- Ayudante
- 3- Medio Oficial
- 4- Oficial
- 5- Encargado
- 6- Jefe

La Planta de Personal que actualmente revista en el Instituto se compone de:

- a) Planta Permanente. Son los agentes incluidos en las distintas ramas del Escalafón reglamentado por Decreto 2496.
- b) Contratados. Que no están incluidos en dicho Escalafón.
- c) Jornalizados. Tampoco están asimilados a las categorías del Escalafón, ya que figuran en una partida global del presupuesto.

Un hecho importante, en la estructura de los recursos humanos del I.P.V. es que la cantidad de contratados y jornalizados excede notablemente a la de Planta Permanente, es decir, los incrementos en personal se verifican especialmente a través de contratados y jornalizados. Este hecho otorga particular inestabilidad a la estructura porque el personal que se desempeña fuera de la Planta Permanente no está en idénticas condiciones legales, factor éste que puede influir sobre sus motivaciones hacia el trabajo, su eficiencia y productividad. Cabe señalar no obstante, que tradicionalmente se los considera como a los otros empleados, no habiendo ocurrido casos de fricción a raíz de esta inestabilidad. Sería importante llegar a colocarlos en una situación legal más definida que ampare sus derechos.

La composición de la Planta de Personal es la siguiente:



Cuadro N° 12 - Estructura de la Planta de Personal del I.P.V. - 1975

1. Planta Permanente

Director (fuera de Escalafón)	1
Administrativos	83
Técnicos	22
Servicios Generales	14
Obreros y Maestranza	<u>2</u>
Sub-Total	122

2. Contratados

Técnicos	<u>2</u>
Sub-Total	2

3. Jornalizados

Administrativos	30
Choferes	14
Ordenanzas	15
Obreros	<u>179</u>
Sub-Total	238

---

T o t a l                      362

Si se suman las cantidades de planta permanente, contratados y jornalizados, tratando de agruparlos por las ramas del escalafón (aunque no se corresponden exactamente), se obtiene la siguiente composición porcentual de la Planta de Personal del Instituto Provincial de la Vivienda:

Cuadro N°13 - Composición porcentual de la Planta de Personal del  
I.P.V. - 1975

R a m a s	Cantidad	% del total
Administrativa	113	29,58
Técnica	24	6,28
Servicios Generales	43	11,25
Obreros y Maestranza	181	47,38
T o t a l	361	100

De este cuadro se puede deducir que casi la mitad de las personas ocupadas están afectadas a funciones fines, ya que se supone que obreros y maestranza trabajan en la ejecución directa de obras, y en la producción de elementos para las mismas. Sin embargo, en esta estructura se observa una proporción relativamente baja de personal técnico, comparado por ejemplo con el de Servicios Generales, que es casi el doble. Si las funciones básicas de planificación, organización y dirección de las obras son cumplidas por el personal técnico, existe un sensible déficit en esta clase de personal, en relación al resto.

El hecho de que las personas ocupadas en Servicios Generales constituyan una proporción relativamente alta, se puede explicar si se piensa que el I.P.V. no ha escapado a una tendencia en toda la Administración Pública: la de absorber mano de obra como una política no específicamente explicitada pero sí realmente ejecutada. Esta absorción ha llevado a que el Estado actúe a modo de regulador del desempleo, especialmente en los casos de mano de obra sin calificar o escasamente capacitada.

No hay que olvidar que en Mendoza la Administración Pública ocupa cerca de un 10% de la población económicamente activa, lo que equivale a que una de cada 14 personas que ejercen alguna actividad económica, trabaja para el Gobierno Provincial, existiendo un empleado público cada 35 habitantes aproximadamente. En esta importancia del Sector Público dentro de la ocupación económica como un todo, no es infrecuente la composición de personal anteriormente señalada.

En lo referente al grado de capacitación del personal, de las encuestas realizadas a los encargados de Departamento, y Divisiones se deduce que:

a) Existe la necesidad de capacitar al personal, aún de nivel universitario, a fin de actualizar sus conocimientos técnicos. (Por ejemplo: Técnicos de Planificación, Técnica Presupuestaria, Técnicas Administrativas).

b) Existe en todos los niveles la necesidad de capacitación para las funciones de Jefatura. Es decir, se mencionó como una carencia sensible, la escasa preparación del personal para desempeñar adecuadamente las

tareas de conducción, especialmente en lo referente a:

- capacidad de mando
- capacidad de comunicación
- conocimiento de administración
- conocimiento de psicología
- conocimientos "sociales" para el personal técnico.

c) Existe la necesidad de capacitar al personal para mejorar el desempeño actual de sus funciones y para cambiar actitudes, resistencia al cambio y disminuir el nivel de frustración personal.

Es importante señalar que durante el año 1975 se han realizado algunos esfuerzos en materia de capacitación. Sin embargo estos esfuerzos han sido inconexos, no controlados a posteriori y por lo tanto su impacto poco trascendente:

- Por convenio con DINEA y ATSA se realizó un curso de capacitación laboral de 3 meses de duración, en materia de actualización en técnicas de administración de oficinas, abierto a todo el personal.

- La Compañía National dictó un curso de Programación de Computador, para el personal de la Sección Contabilidad. Dicho curso incluyó una selección de postulantes mediante test y tuvo una duración de 45 días aproximadamente.

- Durante 1974 se realizó un curso interno de Contabilidad General para el personal de la Sección Contabilidad de dos meses y medio de duración. Este curso se repitió en 1975 para el personal del Departamento de Administración, durante un mes.

La capacitación no se ha enfocado como una de las funciones de Personal, sino tan solo ha sido el resultado de iniciativas de algunos sectores, poco conectados entre sí, y sin los requisitos técnicos mínimos en este aspecto que son:

- detección de las necesidades generales de capacitación
- planificación a corto y mediano plazo. Determinación de objetivos.

- organización de los sistemas y métodos
- realización de las actividades
- control concomitante y posterior de la realización, resultados, aprovechamiento
- evaluación global
- realimentación del ciclo.

Si bien el decreto ley 68/73 habla de los sistemas de ingreso por el régimen de concursos, con la intervención de la Bolsa de Trabajo del Ministerio de Bienestar Social y de los sistemas de promociones y ascensos, reglamentando detalladamente estas funciones, en la práctica los concursos no se llevan a cabo (solamente casos esporádicos) y los criterios de ascenso se basan en otros motivos que los especificados por ley. Otras funciones de personal además de Selección y Promoción no se cumplen, como sería por ejemplo la realización de Análisis y Evaluación de Cargos, desarrollo de Sistemas de Calificación, desarrollo de Programas de Capacitación, etc.

La Sección Personal se limita a los aspectos legales de control de:

- cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia laboral que comprenden al personal de la Repartición
- documentación del personal
- liquidación de haberes
- tramitación de licencias, sumarios y sanciones.

La Oficina de Control de Personal que depende de esta Sección se ocupa de:

- control de la asistencia del personal
- confección de legajos del personal.

### 3.2.2.2 Recursos materiales

Los recursos materiales con que se desenvuelve el Instituto son de tres clases:

- a) Edificio e instalaciones
- b) Equipo productivo
- c) Equipo de oficina

a) Edificio e instalaciones:

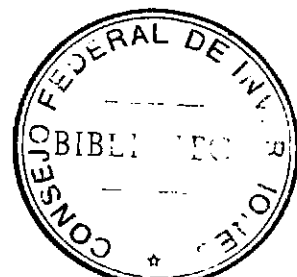
El edificio que actualmente usa el Instituto, está constituido por 2 cuerpos ubicados en la avenida Emilio Civit de la ciudad de Mendoza. La ubicación de ambos cuerpos es bastante cercana (en la misma cuadra); sin embargo, entraña una separación física que conlleva una separación psicológica y funcional. En uno de los cuerpos está ubicado el Departamento de Programación y el resto de las unidades organizacionales en el otro.

La calidad del espacio disponible es deficiente pues resulta demasiado estrecho para la cantidad de personas que trabajan en el I.P.V. En las encuestas realizadas al personal la opinión sobre el ambiente físico mereció los siguientes calificativos:

- hacinado
- ruidoso
- mal ventilado
- mal iluminado
- frío y húmedo en invierno
- caluroso en verano
- escasa privacidad

Por otra parte, la atención al público se realiza en condiciones muy precarias, pudiéndose observar grandes cantidades de personas esperando en la vereda, pasillos y accesos del edificio que obstaculizan la circulación del personal y el desempeño de las tareas habituales, sin olvidar la incomodidad que significa para el usuario de los servicios del Instituto este hecho.

En general, se puede señalar que el edificio e instalaciones son inadecuados para cumplir las actividades de la Institución.



Han existido intentos de mejorar la situación del ambiente físico, con el proyecto de construcción del edificio propio mediante un concurso interno de proyectos, pero debido a distintos inconvenientes no se ha podido concretar.

Actualmente se está terminando un edificio ubicado en las calles San Juan y Lavalle de ciudad, donado por el Gobierno de la Provincia, inicialmente destinado a un hotel, y que se espera sea una solución al problema del espacio físico.

Cabe señalar que esta solución no ha de ser integral, pues la funcionalidad del edificio no es totalmente perfecta dadas las tareas del Instituto y su ubicación en el núcleo comercial de la ciudad puede ocasionar dificultades de acceso y estacionamiento.

b) Equipo productivo:

Según el inventario realizado al 30/12/74, el equipo productivo es el que se muestra en el Anexo N° 2 .

En el año 1975 se han adquirido nuevas maquinarias para el Centro de Producción, a fin de dotarlo de los elementos necesarios para cumplir con las funciones de producir elementos para la construcción de viviendas.

En el transcurso de 1976 se espera poder iniciar la producción de tales elementos a un ritmo acorde con las necesidades que enfrenta el Instituto.

En el Anexo N° 3 se adjunta la evaluación del proyecto de fabricación de bloques realizada para el Instituto Provincial de la Vivienda por la experta responsable de este informe.

c) Equipo de oficina:

Con respecto al equipo de oficina existen algunas deficiencias con respecto a máquinas de escribir, escritorios, etc., pero que no pueden considerarse un obstáculo serio al buen desempeño de las actividades de los colaboradores individuales.

Entre los equipos más significativos se cuenta el del computador adquirido por el I.P.V. y que aún no ha sido recibido.

Las características del computador (Anexo N°4 ), permitirán una gestión mucho más ágil, ya que se espera implementar un sistema de información que permita tomar decisiones con alto grado de ejecutividad y eficiencia.



### 3.2.2.3 Recursos financieros

Los recursos financieros correspondientes al ejercicio 1975 provinieron de las siguientes fuentes:

- 1) Ingresos corrientes provinciales (no tributarios)
- 2) Ingresos corrientes de jurisdicción nacional (aportes reintegrables para viviendas)
- 3) Ingresos de capital
  - 3.1) créditos largo plazo Banco Hipotecario Nacional
  - 3.2) Créditos largo plazo Caja Nacional de Ahorro y Seguro.
- 4) Recursos de la Administración Central (aportes no reintegrables).
- 5) Reembolsos por cobro amortización de viviendas.

La importancia relativa de las distintas fuentes se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 14 Importancia relativa de las fuentes de fondos - 1975

C o n c e p t o	Porcentaje del total
<u>Ingresos Corrientes:</u>	
- de jurisdicción Provincial no Tributaria	0,1
- de jurisdicción Nacional - Aportes reintegrables para financiar la construcción de viviendas (Ministerio de Bienestar Social de la Nación)	74,7
<u>Ingresos de capital</u>	
- Créditos de largo plazo Banco Hipotecario Nacional	0,8
- Créditos de largo plazo Caja Nacional de Ahorro y Seguro	1,3
<u>Reembolsos por viviendas</u>	2,9
<u>Subvenciones y aportes no reintegrables; Remesas de Administración Central</u>	20,1
T o t a l	100

Los aspectos más sobresalientes de la composición y origen de los insumos financieros son:

- a) Gran incidencia de las fuentes de origen extraprovincial (76,8 % entre ingresos corrientes y de capital).
- b) Escasa importancia de la recuperación de los costos de las viviendas adjudicadas a través de la amortización de los mismos (2,9 %).
- c) Los ingresos de capital, representan apenas un 2,1 % del total, en comparación con los ingresos corrientes (74,8 %).

En general, la composición de las fuentes de fondos revela el grado de dependencia del Instituto con respecto a las políticas habitacionales de la Nación, ya que los recursos propios son muy poco significativos y por lo tanto la independencia de decisión queda condicionada.

En la aplicación de estos recursos es importante comparar la ejecución del presupuesto respectivo con las cifras presupuestadas (cuadro N° 15). Se observa que la diferencia entre ambas cifras es significativa solamente en los casos de las erogaciones de capital. Se pensó destinar el 85% del presupuesto a viviendas, en cambio solamente se destinó el 55 %. En cambio en la adquisición de bienes de capital se pasó de un 8 % a un 31%. La aplicación de los fondos, en la práctica revela, pues, una disminución de la actividad fin del Instituto, cual es la construcción de viviendas.

Cuadro N° 15

Uso de fondos - 1975

C o n c e p t o	Presupuestado	% sobre el total	Ejecutado	% sobre el total
Erogaciones corrientes				
- Planta de Personal	12.300.000	2,49	12.300.000	8,76
- Bienes	975.000	0,197	550.225	0,429
- Servicios	1.263.000	0,255	1.198.168	0,729
Erogaciones de capital				
- Inversión en Bienes	40.195.000	8,143	39.840.501	31,09
- Trabajos públicos (viviendas)	421.972.000	85,47	70.552.057	55,05
Deuda Pública				
- Amortización	1.729.000	0,350	279.461	0,218
- Intereses y Gastos	1.971.000	0,399	239.460	0,186
Transferencias corrientes	3.200.000	0,648	3.185.127	2,485
T o t a l	483.605.000	100 %	128.144.999	100 %

### 3.2.2.4 Fijación de funciones - Organigrama

#### A) Descripción de la Estructura actual

El Instituto Provincial de la Vivienda se estructura en los siguientes Departamentos:

- Programación
- Administración
- Secretaría
- Social
- Construcciones.

Además, dependen de la Dirección la Delegación Zona Sur y las Asesorías Letrada y Notarial.

#### 1. Departamento de Programación

##### Funciones:

- 1) Entender en la programación global de los aspectos físico-técnico, social y económico-financiero.
- 2) Confeccionar los proyectos de las obras realizadas por el I.P.V.
- 3) Confeccionar las estadísticas referentes a las funciones del I.P.V.

#### 1.1 División Organización de Programas

##### Funciones:

- 1) Detectar las necesidades de vivienda en la Provincia.
- 2) Efectuar el análisis de las necesidades y definir las prioridades.
- 3) Efectuar el estudio y organización de los recursos disponibles para programas de corto, mediano y largo plazo.
- 4) Realizar los estudios de factibilidad (título del terreno, urbanización, infraestructura, equipamiento comunitario).
- 5) Coordinar con los distintos organismos que se relacionan con los futuros barrios (Municipalidades, DOSS, DPE, OSN, etc.)

6) Efectuar el relevamiento socio-económico del grupo humano correspondiente a cada barrio.

7) Definir en base al relevamiento de la realidad urbanística y social, las densidades habitacionales óptimas de los conjuntos y la estructuración interna de las viviendas.

### 1.2 División Proyectos

#### Funciones:

- 1) Diseñar los proyectos de obras.
- 2) Efectuar los cálculos de estructura.
- 3) Redactar las especificaciones técnicas.
- 4) Efectuar la confección de los planos.
- 5) Redactar los pliegos de condiciones generales y particulares.
- 6) Compaginar la documentación técnica final.
- 7) Mantener actualizado el archivo y planoteca.
- 8) Llevar la Memoria Descriptiva de los proyectos.

Estas actividades se desarrollan por intermedio de las Secciones de Urbanizaciones y Topografía, Proyectos y Cálculos, Instalaciones Especiales, Cómputos y Presupuestos y Copias e Impresos.

### 1.3 Oficina Estadísticas e Informes

#### Funciones:

- 1) Efectuar la recopilación de datos referidos a necesidades de vivienda en el sector atendido por el I.P.V.
- 2) Centralizar los convenios entre el I.P.V. y distintas Reparticiones.
- 3) Confeccionar los informes para la Secretaría de Estado de Vivienda.
- 4) Solicitar periódicamente información a los Departamentos a los efectos de elaborar informes sobre la marcha de los proyectos.

## 2. Departamento de Construcciones

### Funciones:

- 1) Supervisar las actividades de certificación de obras.
- 2) Fiscalizar las actividades de la Dirección e Inspección de Obras.
- 3) Asesorar a las autoridades en el área de su competencia.

### 2.1 Sección Certificaciones

#### Funciones:

- 1) Certificar las obras realizadas por contrato y sus correspondientes liquidaciones de mayores costos, retenciones de fondos de reparos, devolución de garantías, descuentos por multas, etc.
- 2) Certificar los insumos de mano de obra, en los programas realizados por coparticipación y sus correspondientes ajustes de mayores costos.
- 3) Certificar las obras de urbanización contratadas con las Municipalidades y Dirección de Construcciones y sus mayores costos.
- 4) Certificar las obras de infraestructuras convenidas con la Dirección de Obras y Servicios Sanitarios y Dirección Provincial de Energía y sus reconocimientos de variaciones de costos.
- 5) Elaborar la documentación mensual relativa al avance y certificación de las obras que se realizan con financiación de la Secretaría de Estado de Vivienda y que periódicamente deben elevarse a dicho organismo.
- 6) Certificar los trabajos especiales que se contratan para los programas de ayuda mutua: carpintería, yesería, colocación de revestimientos y pisos, instalaciones sanitarias, etc.

### 2.2 Sección Inspección y Dirección de Obras

#### Funciones:

- 1) Entender en la dirección de las obras de Ayuda Mutua, Administración y Coparticipación.

2) Asesorar, controlar y coordinar al personal destacado en la obra: asistentes sociales, maestros de obra, encargados de depósito, auxiliares administrativos, serenos y demás participantes del programa.

3) Elaborar la programación de adquisición de máquinas herramientas y elementos para cada programa.

4) Entender en la gestión para provisión de materiales (pedido de compra, análisis de licitaciones, recepción y conformación de facturas).

5) Coordinar y gestionar ante las distintas Reparticiones la implementación de la infraestructura de cada programa.

6) Fiscalizar los aspectos técnico-administrativos de la ejecución de las obras que se llevan a cabo por contratación con empresas privadas.

7) Efectuar la entrega de los terrenos al Contratista e iniciación de obra.

8) Controlar y verificar la calidad de los materiales y correcta ejecución de los trabajos, de acuerdo al contrato.

9) Efectuar la certificación mensual de obra, recepción provisoria y definitiva de los trabajos.

10) Supervisión a los sobrestantes y apuntadores.

11) Efectuar las gestiones conducentes a la implementación de infraestructura y urbanización.

#### 2.2.1 Oficina de Depósito de Materiales

##### Funciones:

1) Actualizar el inventario de los materiales existentes en depósito central y distintos obradores.

2) Controlar la distribución y uso de los materiales en el Depósito Central.

3) Coordinar con los Directores e Inspectores de obra, la distribución y control del personal jornalizado.

4) Controlar el uso y funcionamiento de los equipos de maquinarias y herramientas.

### 3. Departamento de Administración

#### Funciones:

- 1) Entender en la supervisión general del Departamento.
- 2) Coordinar el proceso de elaboración del presupuesto anual de recursos y gastos.
- 3) Controlar el patrimonio de la Repartición.
- 4) Entender en la supervisión del personal.
- 5) Supervisión de las actividades del Centro de Producción.

#### 3.1 Centro de Producción

##### Funciones:

- 1) Entender en la planificación e instalación de fábrica.
- 2) Efectuar la fabricación de bloques, baldosas, vigas, viguetas, etc.

#### 3.2 División Contaduría

##### Funciones:

- 1) Supervisar las registraciones contables.
- 2) Programar y controlar los planes de financiación de viviendas y estudios de reembolsos.
- 3) Supervisión y control de los aspectos legales de las empresas.
- 4) Informar a las autoridades superiores sobre aspectos presupuestarios y contables.
- 5) Elaborar el programa de pago.

##### 3.2.1 Sección Adjudicatarios

###### Funciones:

- 1) Recibir los pagos de las cuotas de amortización de viviendas efectuadas por los adjudicatarios.
- 2) Fiscalizar los depósitos por pagos efectuados por los adjudicatarios en Bancos y los descuentos por planillas en las distintas reparticiones de la Administración Pública.

3) Confeccionar los planes de financiación de viviendas.

4) Controlar los aspectos contractuales y legales de las adjudicaciones de viviendas.

### 3.2.2 Sección Contabilidad

#### Funciones:

1) Efectuar la registración mecanizada de la ejecución presupuestaria, movimiento de fondos y patrimoniales.

2) Confeccionar las rendiciones de cuentas anuales que se eleva al Honorable Tribunal de Cuentas.

3) Controlar la imputación de gastos y costos de viviendas.

4) Confeccionar los informes de expedientes y toda otra documentación que se tramite.

5) Clasificar y archivar la documentación correspondiente.

#### 3.2.2.1 Oficina de Imputaciones

##### Funciones:

1) Confeccionar los volantes de imputación y control de los saldos disponibles de las partidas presupuestarias.

2) Cumplimentar los aspectos legales, administrativos y de la consignación de los importes de los gastos tramitados.

3) Confeccionar los informes de expedientes y toda otra documentación girada a tales efectos.

4) Clasificar y archivar la documentación correspondiente.

#### 3.2.2.2 Oficina de Costos

##### Funciones:

1) Determinar los costos de las viviendas.

2) Confeccionar los planes de pagos.

3) Determinar los costos de los productos fabricados en el Centro de Producción.



### 3.2.3 Sección Compras

#### Funciones:

- 1) Planificar las adquisiciones de Bienes y Servicios para el normal funcionamiento de la Repartición.
- 2) Controlar el cumplimiento de los aspectos legales y administrativos en la adquisición de bienes y servicios.
- 3) Coordinar con el Departamento de Construcciones la compra de materiales de obra.

### 3.2.4. División Tesorería

#### Funciones:

- 1) Supervisar y controlar el movimiento de fondos y valores de la Repartición.
- 2) Entender en la custodia de fondos y valores.
- 3) Efectuar los pagos, depósitos y controlar el cumplimiento de las normas legales vigentes.
- 4) Atender las relaciones del Instituto Provincial de la Vivienda con los bancos en lo relativo a su área de actividad.

#### 3.2.4.1 Oficina de Ingresos

##### Funciones:

- 1) Efectuar la cobranza de las cuotas de adjudicatarios.
- 2) Confeccionar la planilla de recaudación diaria.

#### 3.2.4.2 Oficina de Programación de Pagos

##### Funciones:

- 1) Programar los pagos en coordinación con la Jefatura de la División Contaduría.
- 2) Controlar la documentación de los expedientes y confección de las órdenes de pago correspondiente.
- 3) Confeccionar los cheques con su correspondiente planilla de Ingreso a Tesorería.

### 3.2.5 Sección Patrimonio

#### Funciones:

- 1) Mantener actualizado el inventario de bienes de la Repartición.
- 2) Entender en la custodia de los bienes físicos.
- 3) Controlar el cumplimiento de las normas legales y administrativas relativas a los Bienes del Estado.

### 3.2.6 Sección Personal

#### Funciones:

- 1) Controlar el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia laboral y que comprenden al personal de la Repartición.
- 2) Controlar la documentación del personal.
- 3) Controlar la liquidación de haberes.
- 4) Entender en la tramitación de licencias, sumarios y sanciones.
- 5) Confeccionar los informes relacionados con el área de su competencia.

#### 3.2.6.1 Oficina de Control de Personal

##### Funciones:

- 1) Controlar la asistencia de personal.
- 2) Confeccionar y mantener los legajos de personal.

#### 3.2.6.2 Oficina de Liquidaciones

##### Funciones:

- 1) Preparar los datos para la liquidación de haberes de la planta permanente.
- 2) Enviar los datos para la liquidación de haberes de la planta permanente al Centro de Sistematización de Datos.
- 3) Preparar los datos y liquidaciones de sueldos del personal jornalizado y contratado de la Repartición.

3.2.7 Oficina de Programación Financiera

Funciones:

- 1) Estudiar y tramitar las posibles fuentes de financiación.
- 2) Tramitar y certificar los recursos procedentes de la SEVU.

3.2.8 Oficina de Procedimiento Administrativo

Funciones:

- 1) Efectuar el relevamiento y análisis de los sistemas administrativos-contables.
- 2) Estudiar la aplicación óptima de los recursos de acuerdo a las normas de Organización y Métodos.

#### 4. Secretaría

##### Funciones:

- 1) Entender en las actividades relacionadas con la elaboración, registro e identificación de la documentación que se genere o ingrese al Organismo.
- 2) Entender en la recepción, manejo interno y archivo cuando corresponda, del material que ingrese o se genere en el Organismo.
- 3) Supervisar las actividades de Servicios Auxiliares.
- 4) Supervisar las actividades de Prensa y Difusión.

##### 4.1 Sección Despacho

##### Funciones:

- 1) Entender en la preparación de las disposiciones, dictámenes e informes que se generen en el Organismo.
- 2) Asistir a las autoridades en la gestión administrativa del Organismo.
- 3) Supervisar las actividades de Mesa de Entradas y Salidas.
- 4) Mantener el archivo del organismo.

##### 4.1.1 Oficina de Mesa de Entradas

##### Funciones:

- 1) Recibir, abrir, registrar, encarpetar, fichar, iniciar el trámite y distribuir la documentación y correspondencia dirigida a las distintas unidades del Organismo.
- 2) Efectuar la distribución a las dependencias encargadas de su clasificación y guarda del material bibliográfico que se recibe.
- 3) Efectuar la clasificación y distribución de expedientes y demás documentación con destino a otros organismo, asimismo la correspondencia, encomiendas, etc., que por su carácter requieran ser registradas.
- 4) Intervenir en el trámite relacionado con la agregación de actuaciones, vistas y notificaciones.

5) Informar al público sobre el destino de expedientes y documentación en trámite en el Organismo.

6) Efectuar la confección de informes sobre localización de expedientes.

#### 4.1.2 Oficina de Archivo

##### Funciones:

1) Efectuar el registro ordenado de las actuaciones que integran el archivo del Organismo.

2) Efectuar las tareas de custodia de la documentación del archivo.

3) Efectuar la confección de informes sobre la documentación archivada.

#### 4.2 Sección Servicios Auxiliares

##### Funciones:

1) Supervisar las tareas de mensajería, cafetería, limpieza, conservación y vigilancia de los edificios.

2) Fiscalizar el uso y funcionamiento de los medios de movilidad.

##### 4.2.1 Mayordomía

##### Funciones:

1) Mantener en buen estado de conservación los edificios e instalaciones e informar sobre las pérdidas, roturas o deterioros de los mismos.

2) Efectuar la limpieza y mantener la higiene de las dependencias de los edificios.

3) Atender el servicio de cafetería y mensajería.

4) Proveer los artículos de limpieza y sanitarios.

5) Efectuar la vigilancia de los edificios.

4.2.2. Movilidad

Funciones:

- 1) Realizar la prestación del servicio de choferes.
- 2) Mantener en buen estado de funcionamiento los vehículos asignados a la Repartición.

4.3. Oficina de Prensa y Difusión

Funciones:

- 1) Proporcionar diariamente las informaciones a los diferentes medios de difusión.
- 2) Mantener actualizado el archivo de informaciones.

5. Departamento Social

Funciones:

- 1) Realizar la recepción de solicitudes de vivienda.
- 2) Efectuar el análisis de los casos que surgen de los pedidos de vivienda.
- 3) Informar al Departamento de Programación los pedidos de vivienda.
- 4) Efectuar encuestas sociales en los casos de transferencias.
- 5) Realizar los relevamientos sobre el estado de ocupación de las viviendas.
- 6) Atender las consultas del Público.

B) Análisis crítico

La estructura del Instituto Provincial de la Vivienda no se encuentra explicitada sistemáticamente en un Manual de Organización único, los Departamentos de Administración y Construcciones tienen descripta en la forma expuesta las funciones de las unidades que los integran, en cambio los Departamentos de Programación y Social, Secretaría, las Asesorías Letrada y Notarial y la Delegación Sur no tienen determinadas en forma precisa las actividades que realizan.

Con respecto al proceso de departamentalización pueden hacerse las siguientes acotaciones:

a) El departamento de Administración agrupa funciones de naturaleza heterogénea (Producción, Contabilidad, Tesorería, Personal, Análisis Administrativo y Programación Financiera), originando de tal forma una estructura sobredimensionada por la amplitud de actividades que abarca.

b) Las funciones de Administración de Personal están subvaloradas en el nivel de Sección correspondería el de División y debería realizar además de las actividades de Estadística de Personal y Liquidación de Haberes, las funciones de Reclutamiento, selección, entrenamiento, calificaciones, promoción, etc.

c) Las funciones de Análisis Administrativo que integran la Oficina de Procedimiento están subvaloradas, correspondería el nivel de División en dependencia inmediata del Director.

d) El Departamento de Administración debe cambiar su denominación por la de Departamento Económico-Financiero. Debe crearse el Departamento de Producción sobre la base del actual Centro de Producción. La Sección de Personal, excepto las funciones de Liquidación, debe transferirse a la Secretaría en el nivel de División.

e) La Secretaría con la integración de la División de Personal debe cambiar su denominación por la de Departamento de Apoyo Administrativo y Personal.

f) En el Departamento de Construcciones, entre la División Inspección y Dirección de Obra y la Oficina de Depósito de Materiales existe dependencia sucesiva unitaria; debería estructurarse alguna unidad a nivel de Sección para solucionar este defecto.



g) En el Departamento de Programación, las funciones de Estadísticas e Información, están subvaloradas; deberían ser colocadas con el nivel de Sección.

h) Las funciones de detección de necesidades de viviendas se encuentran duplicadas; se cumplen tanto en la División Organización de Programas como en el Departamento Social.

Al confeccionarse el proyecto de estructura se tendrán en cuenta estas falencias de la situación actual.

En el Anexo N° 5 se adjuntan los organigramas correspondientes a la estructura actual.

### 3.2.2.6 Procedimientos

En lo referente a procedimientos, hay que señalar que no existe en el Instituto Manuales de Procedimientos, siendo la mayor parte de ellos producto de sucesivos cambios sobre prácticas no institucionalizadas.

En la Sección Adjudicatarios se han llevado a cabo intentos de objetivizar procedimientos, en forma bastante adecuada, uno de los cuales se adjunta en el anexo N°

En general existe una falencia en materia de procedimientos referida a:

- 1) Falta de objetivización de los principales procedimientos.
- 2) Como consecuencia de lo anterior, mayor pérdida de tiempo, pues los empleados deben "aprender" tardía y a veces deformadamente los mismos.
- 3) Existe escaso nivel de conciencia por parte de los colaboradores de que se puede aumentar la eficiencia material y humana a través de una racionalización de procedimientos.
- 4) Al no tener rutinas estables de respuesta a situaciones repetidas, los niveles ejecutivos dedican gran parte de su tiempo a resolver problemas cuya solución podría ser estandarizada y aún en ocasiones de legada hacia niveles inferiores.

El Instituto, por tratarse de una institución que mantiene contactos con el medio externo en forma numerosa, corre el riesgo de verse enfrentado a conflictos generados en el hecho de resolver un mismo tipo de problema con dualidad de criterio, al no poseer definidos e institucionalizados los modos de acción en cada caso.

La transferencia de conocimientos necesarios para llevar a cabo las distintas tareas, se realiza de agente en agente en forma intuitiva, de modo que el aprendizaje no goza de las características mínimas de racionalidad, objetividad y sistematización, y la posterior ejecución

suele estar viciada demandando gran parte del tiempo del funcionario directivo en contestar dudas y controlar resultados.

Por todo lo expuesto surge la evidente necesidad de llegar a estandarizar y objetivizar en Manuales, los principales procedimientos, para posteriormente, en una etapa posterior, iniciar el proceso de racionalización de los mismos.

### 3.2.3 Dirección

La dirección es el elemento dinámico por excelencia dentro del proceso administrativo. Involucra el concepto previo de autoridad, y consiste en lograr resultados por medio de la acción de otros.

La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Por una parte es un conjunto de "atribuciones" interpretadas en el sentido de la facultad para actuar y/o decidir con determinadas limitaciones, con respecto a problemas y situaciones involucradas en las tareas o funciones asignadas. Por otra parte, la autoridad es poder de mando sobre otras personas (en el caso de que existan subordinados).

Podemos distinguir dos tipos de autoridad:

- autoridad institucional
- autoridad personal

La autoridad institucional es la que se origina en la organización misma por razón de la posición o cargo que ocupa un individuo dentro de ella.

La autoridad personal es aquella que surge de las condiciones intrínsecas del individuo. Puede estar sustentada en la capacidad técnica, en el carisma, o en las relaciones sociales, políticas o económicas, etc.

No se concibe la existencia de autoridad sin responsabilidad; sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad.

La autoridad, para ser ejercida, necesita de un sistema de comunicación y de modos expresos de transmisión de órdenes, reglas e instrucciones. En general, un sistema de comunicaciones está formado por una red o canal, que no es otra cosa que una línea de personas a través de las cuales fluye la comunicación escrita o verbal.

La red de comunicaciones puede ser:

- a) Externa
- b) Interna

La red de comunicación externa es la que vincula a la organización con el medio ambiente.

La red de comunicación interna es la que vincula las diferentes partes de la organización entre sí. Estas comunicaciones pueden ser:

- descendentes
- ascendentes
- horizontales

En el Instituto Provincial de la Vivienda está expresamente definida la autoridad del nivel jerárquico máximo, al detallar la ley de creación las atribuciones del Directorio ya mencionado.

La autoridad delegada al resto de la estructura no está explícitamente consignada en documentos formales, sino que surge de la misma gestión a través del tiempo. La falencia en este aspecto es que la consiguiente responsabilidad, salvo casos muy claros regulados por la ley de Contabilidad, no queda inequívocamente fijada. Tampoco están formalizadas las atribuciones de los distintos cargos.

Normalmente, las organizaciones tienden a crear canales especializados para sus contactos con el mundo exterior. Esta tendencia no se verifica en el Instituto, ya que la recepción de información externa se realiza a través de casi todos los puntos de su estructura. Es así como atienden al público la gran parte de los funcionarios responsables de unidades organizativas, en ocasiones sobre un mismo problema.

En las encuestas realizadas se detectó este problema, el cual es percibido por los miembros del Instituto como factor de frustración ya que les impide la realización eficiente de tareas (especialmente las que requieren concentración mental) y les insume considerable tiempo.

En cuanto a la red de comunicaciones internas, se verifica que la mayoría de las comunicaciones descendentes y horizontales se dan en forma verbal (órdenes, reglas, instrucciones). Este hecho unido al escaso grado de sistematización de procedimientos, conduce a generar situaciones conflictivas entre el personal, cuando no se interpretan unívocamente las comunicaciones.

La comunicación ascendente, es también verbal excepto en los casos de informes solicitados por los superiores que se hacen por escrito.

Las comunicaciones horizontales no están formalizadas y se realizan en función del grado de acercamiento personal entre los distintos miembros de la organización.

La separación física del Departamento de Programación (está ubicado en un edificio separado del resto del Instituto), es un factor que dificulta aún más la fluidez del sistema de comunicación interno.

En general, existen vigorosos canales informales de comunicación, que hacen perder vigencia a los formales, generando un clima de "rumores" en muchos aspectos negativo para la eficaz dirección de las actividades.

En cuanto al sistema disciplinario, las normas de aplicación son el Estatuto del Empleado Público y el Escalafón del Ministerio de Bienestar Social. Sin embargo no se ejerce en este sentido un estricto cumplimiento de las normas, limitándose a los casos de sanciones leves.

### 3.2.4 Coordinación

El fin primario de la estructura de la organización es transmitir las responsabilidades directivas, basándose en un esquema definido: el proceso de delegación de autoridad.

La delegación de autoridad implica la existencia de la coordinación al tener que definirse claramente las mutuas relaciones entre las responsabilidades subdivididas por la delegación. O sea que existe coordinación cuando la estructura lleva a que vayan descendiendo desde el máximo nivel jerárquico, las distintas responsabilidades que éste no puede mantener centralizadas.

Sin embargo, la coordinación no es sólo un aspecto de la estructura, sino también está involucrada en la acción directiva. Toda ejecución directiva lleva implícito un elemento de coordinación.

Por muy buena que sea la coordinación en un esquema de asignación de responsabilidades, puede manifestarse en forma totalmente negativa en la acción y actitud de los funcionarios directivos que forman parte de la estructura.

La coordinación, en realidad, debería ser el resultado natural de la estructura y la práctica de la dirección y sólo en raras ocasiones debería precisar establecer mecanismos específicos para lograrla.

Para obtener una buena coordinación es necesario:

- 1) Interpretación y comunicación clara de los objetivos y políticas a todos los niveles de decisión.
- 2) Organización estructural con específica fijación de funciones y responsabilidades.
- 3) Actitud directiva permeable a los contactos y reuniones con todos los sectores de la institución.
- 4) Técnicas de planificación y control que utilicen el trabajo de equipo, comités, reuniones, etc.
- 5) Sistemas de información fluidos a través de todos los puntos de decisión.

El único comité formal de tipo ejecutivo es el que fija la ley de creación del Instituto (Directorio) que ha sido modificado como ya se señaló para transformarlo en un Director Gerente.

El cumplimiento de ciertas funciones, como la elaboración del presupuesto, se realiza coordinadamente, llegando a las definiciones finales en reunión con los Jefes de Departamento y la Dirección.

Con respecto a la programación habitacional, el Departamento de Programación está estructurado funcionalmente en las Divisiones de:

- 1) Estudios y Proyectos
- 2) Organización de Programas.

El buen funcionamiento de esta estructura exige una tarea coordinada entre las distintas secciones, que abarca la totalidad de las funciones que van desde la detección de las necesidades hasta la concreción del proyecto. La coordinación pues, en este sector se da en forma apropiada. Por otra parte, el Departamento de Construcciones, que es el encargado de dirigir, inspeccionar y certificar las obras, trabaja internamente en forma coordinada y externamente mantiene relaciones funcionales con el Departamento de Programación, dado que entre ambos se inicia y se termina el proceso del Sistema de Viviendas.

En cuanto a la estructura de las funciones de apoyo, no se logra una coordinación adecuada, puesto que en el Departamento de Administración se agrupan unidades con funciones de naturaleza heterogénea (por ejemplo: centro de Producción, Contabilidad, Personal, Adjudicatarios).

Además, existe en la estructura del I.P.V. una unidad de coordinación con la Subsecretaría de Vivienda del Ministerio de Bienestar Social que no se justifica, ya que como se dijo, la coordinación es un resultado de la estructura y de la función directiva, siendo el nivel jerárquico máximo el único responsable del organismo ante la Administración Central. La función del ejecutivo máximo, en lo atinente a los contactos con el Ministerio del cual depende, es por naturaleza indelegable, al igual que cualquiera de sus subalternos no puede delegar en otras personas las tareas que impliquen coordinación con su superior. De modo que esta unidad de coordinación carece por completo de sentido dentro de la estructura.



### 3.2.5. Control

El control, es el elemento de naturaleza valorativa del proceso administrativo y consiste básicamente en la evaluación y corrección de la gestión de la organización.

El proceso de control a todo nivel y cualquiera sea el tipo de acción controlada, lleva consigo tres etapas:

- 1) Establecimiento de normas o estándares;
- 2) Comparación de los resultados de la ejecución con los estándares establecidos;
- 3) Corrección de las desviaciones.

El control puede referirse a la legalidad de los actos de la organización (aspecto formal) o al mérito de los mismos (eficacia y eficiencia).- En el Instituto, está claramente instrumentado el control de legalidad en / un todo de acuerdo a la Ley de Contabilidad vigente.

El control interno lo realiza la División Contaduría en las distintas etapas del gasto, llevándose a cabo el control jerárquico común a todo agente, a través de los cuadros de jefatura del Instituto.

El control externo lo realiza el Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Respecto al control de gestión, no es posible decir lo mismo, aunque tiende a imponerse la técnica del presupuesto por programas, que consiste / en definir metas para cada programa, cuantificando los insumos necesarios para alcanzarlos (considerando índices de eficiencia satisfactorios).

En el ejercicio 1975 y en el presente ejercido se han usado clasificaciones del presupuesto por programas, según instrucciones de la Administración Central. En el anexo N° 7 se adjuntan las planillas usadas.

Pero la mera instrumentación del presupuesto por programas no asegura que se realice el control de evaluación y corrección de las desviaciones.

sgd.

En el Instituto, al igual que en el resto de la Administración Pública, solamente se utiliza el control presupuestario a los fines del control legal. La existencia de desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado, como lo muestra el siguiente cuadro (cuadro N°16) no genera un proceso correctivo a posteriori, por lo que en futuros ejercicios se seguirá nuevamente trabajando sin considerar los desajustes y errores del pasado.

La eficiencia de un sistema de control se mide por la rapidez con // que se pueden detectar los desvíos e instrumentar las correcciones. Esto depende en gran medida de que la organización cuente con una estructura apropiada, con una especificación clara de las funciones a cumplir por los ocupantes de cada cargo, con procedimientos bien establecidos y un sistema de registración y procesamiento de información ágil y bien diseñado. En la medida que estas características no se dan plenamente en el Instituto, no se puede decir que está ante un sistema de control adecuado.

De las cifras mostradas surge que por ejemplo en el rubro Trabajos / Públicos solamente se ha ejecutado un 16,7 % de lo presupuestado. Ante esta divergencia no existen los mecanismos que señalen claramente las responsabilidades por la no utilización de los créditos y la lentitud en concretar / las obras, el costo que significa la demora en situación de inestabilidad de precios, etc.

Por otra parte, tampoco surge si la falla se debió a un exceso de // presupuestación (etapa de planificación) que no estaba de acuerdo a la capacidad de respuesta de la estructura institucional.

En suma, el control llevado a cabo está limitado a verificar que se cumplan las disposiciones legales, pero no tiende a regenerar el proceso administrativo corrigiendo errores y desviaciones.-

sgd.

Cuadro Nº 16

Concepto	Cálculo Original	Modificaciones.	Cálculo Definitivo	Recaudado al 31/12/75	Porcentaje de Recaudación
Total (I + II):	481.113.012.-	2.491.988.-	483.605.000.-	85.474.253.-	0,18
I - Recursos Especificos	388.667.000.-		388.667.000.-	17.178.067.-	0,044
1. Ingresos Corrientes	364.427.000.-		364.427.000.-	1.835.456.-	0,005
1.1 De Jurisdic. Provincial	450.000.-		450.000.-	512.518.-	1,138
No Tributarios	450.000.-		450.000.-	512.518.-	1,138
Otros Ingresos	450.000.-		450.000.-	512.518.-	1,138
1.2 De Jurisdic. Nacional	363.977.000.-		363.977.000.-	1.322.938.-	0,003
Aportes no reintegrables	363.977.000.-		363.977.000.-	1.322.938.-	0,003
2. Ingresos de Capital	24.240.000.-		24.240.000.-	15.342.611.-	0,632
2.1 Uso del Crédito	10.340.000.-		10.340.000.-	6.010.932.-	0,581
Largo Plazo	10.340.000.-		10.340.000.-	6.010.932.-	0,581
Del Gobierno Nacional	6.240.000.-		6.240.000.-	341.619.-	0,054
De Particulares y Bancos	4.100.000.-		4.100.000.-	5.669.313	1,382
2.2 Reembolsos	13.900.000.-		13.900.000.-	9.331.679.-	0,671

Continuación .

De Obras Públicas	13.900.000.-		13.900.000.-	9.331.679.-	0,671	
Por Viviendas	13.900.000.-		13.900.000.-	9.331.679.-	0,671	
II Remesas de Administ. Central	92.446.012.-	2.491.988.-	94.938.000.-	68.296.186.-	0,72	
Subvenciones y aportes no reintegrables	92.446.012	2.491.988.-	94.938.000.-	68.296.186.-	0,72	

Concepto	Crédito original según presupuesto	Modificaciones	Créditos / presupuesto vigente	Comprometido al 30-12-75	Porcentaje ejecutado 47.3
Total	481.113.012.-	2.491.988.-	483.605.000.-	128.144.999.-	0,26
1. Erogaciones Corrientes	10.247.462.-	9.461.538.-	19.709.000.-	17.472.980.-	0,89
Funcionamiento	7.372.462.-	7.165.538.-	14.538.000.-	14.048.393.-	0,97
Personal	6.623.000.-	5.677.000.-	12.300.000.-	12.300.000.-	1
Bienes	203.745.-	771.255.-	975.000.-	550.225.-	0,564
Servicios	545.717.-	717.283.-	1.263.000.-	1.198.168.-	0,948
Intereses y Gastos de la Deuda	1.971.000.-	-	1.971.000.-	239.460.-	0,121
Transferencias Corrientes	904.000.-	2.296.000.-	3.200.000.-	3.185.127.-	0,995
2. Erogaciones de Capital	470.865.550.-	(-6.969.550.-)	463.896.000.-	110.672.019.-	0,238
Inversión Físico	469.136.550.-	(-6.969.550.-)	462.167.000.-	110.392.558.-	0,238
Bienes	16.549.200.-	23.645.800.-	40.195.000.-	39.840.501.-	0,991
Trabajos Públicos	452.587.350.-	30.615.350.-	421.972.000.-	70.552.057.-	0,167
Amortización de la Deuda	1.729.000.-	-	1.729.000.-	279.461.-	0,161

#### 4. ANALISIS DE LA TENDENCIA

#### 4 . Análisis de la tendencia:

De lo expuesto en los puntos 2 y 3 de este informe, se concluye lo si // siguiente:

##### 1) Area de contacto de la organización y el medio ambiente:

El panorama de los últimos años muestra un decrecimiento en la // cantidad y calidad de las transacciones de la organización con le medio ambien te. Los recursos financieros destinados a la construcción de viviendas han / ido disminuyendo su importancia relativa, así como la recuperación de los cos tos de viviendas ya construídas y adjudicadas.

La cantidad de unidades habitacionales iniciadas también se ha vis to disminuída como consecuencia de lo anterior.

La "participación" en el Sector de la construcción de viviendas por parte del Instituto Provincial de la Vivienda, en suma, es menor que hace 10 años, todo lo cual significa una pérdida de espacio institucional que repercu te internamente sobre la estructura y personas que trabajan en la organiza- ción.

Se puede decir que la menor cantidad y de transacciones ha signi- ficado una pérdida de motivación para los colaboradores individuales, que se visualiza a través de conductas no aceptables.

Sin embargo, es preciso destacar que el Instituto Provincial de la Vivienda ha iniciado desde 1975 un proceso de recuperación de su espacio ins- titucional, a través de la creación y puesta en marcha del Centro de Produc - ción de materiales para la contrucción, tarea ésta que lo proyecta en una me va dimensión que de concretarse, le permitirá mayor autonomía a través de la disponibilidad de insumos materiales; esta política de integración vertical , es el camino propicio para recuperar y aumentar el "poder" disminuído por dis tintas circunstancias históricas.

##### 2) Area de contacto entre unidades dentro de la organización:

La estructura formal de la institución, no se ha ido adaptando a las nuevas formas de gestión, sino, que al igual que el resto de la Adminis- tración Pública, el proceso de organización no ha seguido la marcha de las / otras etapas del proceso administrativo llegando a congelar esquemas antiguos, que no se adaptan eficazmente a las necesidades actuales.

sgd.

Las deficiencias estructurales típicas han sido:

- 1) Sobredimensionamiento de los planteles de personal, especialmente en los grupos administrativos y de servicios;
- 2) Relativa inestabilidad de la estructura al no estar reglada en un acto formal;
- 3) Sobrevaloración de las funciones medio o de apoyo con respecto a las funciones fines o principales, que dan sentido y vida a la institución.
- 4) Organicidad parcial de la estructura que ha ido creciendo asimétricamente por factores coyunturales, sin revisar y adaptar las unidades antiguas cuando se agregaba una unidad nueva;
- 5) Escaso grado de formalización de procedimiento y métodos;
- 6) Los sistemas de comunicación formales han ido perdiendo vigencia por la existencia de canales informales más expeditivos para menos confiables;
- 7) El crecimiento de personal y la creciente demanda del público por los servicios del Instituto Provincial de la Vivienda han llevado a la // inadecuación del espacio físico con respecto a las necesidades de la actividad diaria;
- 8) Los procesos administrativos de planificación y control, no se / cumplen en su finalidad global, encontrándose relativamente desconectados entre sí;
- 9) La información interna para la toma de decisiones no ha cumplido totalmente su finalidad por la falta de un sistema de obtención y sistematización de datos ágil y eficaz (este problema se solucionará con la implementación del computador adquirido).

3) Area de contacto de los individuos y la organización:

En cuanto al desarrollo de las conductas individuales, no existen otras formas de analizar la tendencia que basarse en los relatos del personal actual y de algunos ex-empleados sobre las motivaciones de los colaboradores

///.



a través del tiempo. Con la salvedad de que la fuente de información no sea lo suficientemente confiable se puede concluir que:

1) se observan casos de conductas no adaptables o frustadas especialmente en los colaboradores con mayor nivel educativo, a causa de inadecuación entre sus actividades y sus tareas;

2) los sistemas disciplinarios contemplados por las leyes en vigor han tendido a cumplirse en la forma y no en el fondo y solamente para sancionar transgresiones leves;

3) Los incentivos económicos, son bastante escasos, pues al igual que otros empleados públicos, el personal del Instituto Provincial de la Vivienda ha visto disminuido su salario real a través del tiempo;

4) las quejas sobre el inadecuado encasillamiento de las personas en / los distintos cargos, son índice elocuente sobre la necesidad de:

a) definir claramente los cargos a través de un sistema de análisis de cargos;

b) realizar un "inventario" del potencial del personal;

c) encasillar de acuerdo a métodos adecuados al personal que revisite en el Instituto Provincial de la Vivienda;

5) Se ha observado la fuerte necesidad de la capacitación del personal en todos sus niveles y en distintos aspectos; según las funciones;

6) La inexistencia de sistemas de calificación de méritos u otros incentivos psicológicos similares tiene como efecto la existencia de un cierto grado de rutinización y decaimiento en el personal;

7) La existencia de rumores y grupos informales cerrados son señales negativas con respecto a la integración del personal en la organización.

sgd.

A N E X O   N º   1



GOBIERNO DE MENDOZA

PROCESO DE PROGRAMACION

(Div. ORGANIZACION Y RECURSOS)

- Detectar necesidades de viviendas:
    - por investigación
    - por requerimiento: individual, colectiva, privada u oficial.
  - Elaborar planes con los recursos disponibles (prioridades)
  - 1- Iniciar Carpeta Previa con el pedido, nota etc. en caso de estar encuadrados dentro de los objetivos del Instituto (carpeta archivo).
  - 2- Se fija la prioridad correspondiente.
  - 3- Se nombre el responsable del proyecto: Técnico - Social.
  - 4- Estudio de factibilidad:
    - a- Terreno: Aptitud del terreno para el grupo social definido.
      - Ubicación con respecto a centros urbanos, cuenta con equipamiento (abastecimiento, escuela, centro de salud, etc.) distancia centros de trabajo.
      - Posibilidades de infraestructura.
      - Aptitud topográfica (terreno bajo, aluvión, cienega) (posibilidades de pozos artesianos).
      - Título de propiedad: gestionar transferencia al Institutovincial de la Vivienda.
    - b- Infraestructura: gestionar certificado de factibilidad de agua, electricidad, cloacas.
    - c- Urbanización: necesidades de obras a realizar.
- En el caso de terreno, infraestructura y urbanización, especificar el grado de participación de las entidades pertinentes.
- d- Aspecto Económico-Financiero: Encuadrar dentro de los recursos financieros disponibles las posibilidades de los postulantes.
  - e- Aspecto Social:
    - Determinación de requisitos para ser postulantes.
    - Detectar grupo posible de postulantes.
    - Contacto con grupo para información sobre las posibilidades del Proyecto.
    - Relevamiento socio-económico y cultural de los postulantes.
    - Preselección.

INFORME SOBRE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

- 5- Preselección del postulante.
- 6- Diagnóstico del grupo: Elaboración pautas del proyecto compatibilizando:
  - Características de los postulantes: composición familiar, tipo de vida, tipo de vivienda, tendencias, gustos, cantidad de dormitorios, etc..-
  - Situación terreno (densidad).
  - Plan financiero.



GOBIERNO DE MENDOZA

- 2 -

7- Pase a División de Proyectos.

8- Aspecto Social:

- Organización, institucionalización del grupo de preadjudicatarios.-
- Trabajo social hasta la entrega de las viviendas, (esta función la realizará personal que se destine a tal efecto).-

DIVISION ORGANIZACION DE PROGRAMA, 14 de marzo de 1974.-

mpl.

[illegible]

A N E X O      N°    2

## Inventario del Equipo Productivo

### Maquinarias

#### a) Maquinarias para obras

Cant.	D e s c r i p c i ó n
6	<u>Máquina bloquera</u> : motor 2 H.P. completa
1	" " : motor 1/2 H.P. completa
1	" " : motor trifásico
1	" " : motor eléctrico 3 H.P.

#### Máquinas hormigoneras:

- 1 De 180 litros montada sin chasis, 2 ruedas
- 21 De 220 litros motor eléctrico 3 H.P. y 2 H.P.
- 1 De 201 litros, motor eléctrico

#### Motores

- 1 De 4 H.P. trifásico
- 1 A explosión de un cilindro, 4 1/2 H.P.
- 1 Motor elevador Fiat D 45 A para 3.000 kg. de carga

#### Moldes

- 12 Metálicos p/block, 0,20 x 0,40 x 0,20
- 17 Metálicos p/block, 0,20 x 0,20 x 0,20
- 1 De dos agujeros de tipo especial
- 1 Doble para columnas de dos agujeros, 0,20 x 0,20 x 0,40
- 1 Doble para bloques de 3 agujeros 0,20 x 0,20 x 0,40
- 3 Capucha matrizado de 0,20 x 0,20 x 0,20 para medios bloques de cemento de uno y dos agujeros.
- 1 Reforzado con 6 cartuchos con soporte y ajustado desmolde
- 1 De chapa negra N° 1 y estructura soldada eléctrica
- 2 De 2 x 2 mts. con cuatro divisiones de 1 m.

#### Electrobombas

- 1 Centrífuga p/agua motor 1/2 H.P.
- 4 Centrífuga motor 1 H.P.

---

Cant.	D e s c r i p c i ó n
-------	-----------------------

---

Medidores

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1 | Para agua fría a cuadrante seco |
|---|---------------------------------|

Máquinas mezcladoras

- |   |  |
|---|--|
| 4 | Nº 719 motor trifásico de 4 H.P., 220 Litros |
| 3 | Motor blindado de 4 1/2 H.P.                 |

Esmeril

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1 | Doble con dos piedras motor 2 H.P. |
|---|------------------------------------|

Soldadoras

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1                            | Estática regulable para soldar chapas de 220 voltios  |
| 1                            | Máquina garlopa<br>De pie muñeco redondo de 3 cuchillas con mandril • Motor 3 H.P.                                |
| 2                            | Máquina de pintar NELL de 15 litros   |
| 1                            | Máquina lustra-aspiradora extra chata   |
| 1                            | Aspiradora  |
| 1                            | Equipo hidráulico colocado sobre puente existente en una máquina prensa cortamosaico, capacidad de presión 40 tn. |
| 8                            | <u>Máquinas de blanquear</u> de 20 litros con lanza de bronce con manguera tanque interior revestido.             |
| 2                            | De 5 litros   |
| 1                            | Máquina enceradora lustradora   |
| 1                            | Máquina fotocopidora y una procesadora de matrices  |
| 1                            | Máquina impresora automática sistema offset 1000  |
| <u>Máquinas Perforadoras</u> |   |
| 1                            | De mesa   |
| 3                            | Grandes gigantes base de madera   |
| 1                            | Acondicionador Marshall, 4.000 frío-calofías  |



Cant.	Descripción
<u>Cortadora de bloques</u>	
1	De 3 bocas N° 10 q.l.4.A
6	De 2 bocas, manuales
<u>Cortadora de mosaicos</u>	
1	P.R.4-M 76 N° 017 N tipo 1010 de 4 puestos - presión regulable de 0 a 90 tn.
<u>Cinta transportadora</u>	
2	Planas portátiles de 12 m de longitud y 400 mm de ancho

## Herramientas de taller

16	alicates
72	corta hierros
62	destornilladores
3	lámparas para soldar
2	engrasadores
1	linterna
120	martillos
105	llaves
19	martelinas
56	mazas
19	morzas
37	pinzas
15	portátiles
91	tenazas
29	tijeras
64	formones
21	escofinas
19	taladros
27	limas
2	graseras
3	corta tubos
1	extractor de polea

### Herramientas de Obra

149	azadas
736	canastas de albañil
286	carretillas
6	carritos hormigoneros
204	cucharas de albañil
125	fletachos
6	hachuelas para albañil
7	hachitas de mano
712	palas
298	picos
51	plomadas
5	rastrillos
72	reglas para albañil
45	serruchos
1.420	baldes
7	zarandas
17	fratachos
16	mechas para madera
3	pinzas
2	tolvas
1	molde para encofrado pozo séptico
57	tachos
1	fragua tipo B
1	sierra 20 x 5 c/fresas circulares
30	hojas de sierra paso grueso 12 x 1/2
10	prensas de carpintero
126	tablones de pino
10	arcos de sierra
6	triángulos para sierra
10	llaves de acero
20	mazas de 1 kg.
6	puntas de acero
28	puntas
8	combitos

34 terrajas p/caño  
4 sopletes a gas  
10 arcos de sierra  
1 juego de fichas para marcar  
1 trabador de serrucho  
3 juegos de mechas  
4 garrafas p/10 kg.  
9 aceiteras industriales  
6 candados  
1 gato mecánico a criquet  
2 lámparas hojalateras  
50 metros de manguera  
18 prensas de mano  
1 carlopinde  
5 hachas  
2 gatos hidráulicos  
2 tripodes c/morza a cadena  
8 juegos de dados  
4 juegos de peines  
36 puntas de acero  
12 cucharones  
1 guillotina de mano  
50 espátulas de acero  
14 serruchos  
25 corta fríos  
3 juegos de cuchillos tijera de cortar  
3 juegos de cuchillas  
3 combitos  
6 sargentos  
22 portaminas  
2 cepillos p/planos  
1 sacapunta automático  
6 metros de metal

A N E X O N º 3



INTERVENCION FEDERAL EN MENDOZA

EVALUACION PROYECTO FABRICACION DE BLOQUES DEL  
INSTITUTO PROVINCIAL DE LA VIVIENDA- MENDOZA 1975.

I- DETERMINACION DE LA DEMANDA

De acuerdo al programa del I.P.V. en el período Julio/76-Junio 77 la construcción de los barrios que tiene proyectados demandará la cantidad de CUATRO MILLONES NOVECIENTOS MIL bloques según consta en el cuadro N°1 ( Anexo N°4 )

Además el I.P.V. tiene proyectado proveer con su capacidad adicional, DOSCIENTOS CUARENTA Y OCHO MIL BLOQUES, para cubrir las necesidades de fabricación de barrios ya realizados para personas con escasos recursos económicos a los que el Estado, por razones de índole social de ayudar.

Se considera que en los períodos futuros el I.P.V. mantendrá, por lo menos, su actual demanda por lo que se estima que la fábrica podrá trabajar en todo el período a plena capacidad .

El precio de mercado de los bloques es de \$11,00= cada uno

II INVERSION

a) Sistema de alimentación 20/24m <sup>3</sup> por/hora .....	1.968.051,50=
b) Máquina productora de bloques	
3.900 bloques por día x 3= 11.700 por turno .....	1.380.000,00=
c) Sistema de transporte producto elaborado	
y semielaborado .....	1.756.000,00=
d) Sistema de curado .....	4.750.000,00=
e) Bandejas .....	600.000,00=
T O T A L .....	<u>10.454.051,50=</u>

III- INGRESOS Y EGRESOS ANUALES

(Para una producción de 5.148.000= bloques anuales)

1- Ingresos

5.148.000= bloques x \$ 11,00= ..... 56.628.000,00=

2- Egresos

Materia prima, materiales y servicios

Arena -(49.029m<sup>3</sup> x \$130= el m<sup>3</sup>)..... 6.373.640,00=  
Cemento( 10.810.800= kg. x \$ 1,46= el kg.)..... 15.783.768,00=  
Energía eléctrica( 60hp.X 0,75 kw = 45kw.x 14 horas x220 d.  
x\$1,33) ..... 184.338,00=  
Fuel-Oil (7,6 kg/h x 7 hs.x 220 d. x\$0,70)..... 8.192,00  
Aceite (3,00x12x\$35)..... 1.260,00=  
Grasa (1/2 Kg. x 3 mq x 12 x \$20,-)..... 360,00=

SUB TOTAL..... 22.351.558,00=

Mano de Obra



## INTERVENCION FEDERAL EN MENDOZA

TRANSPORTE.....25.577.460,00=

Obreros

1- Sistema de alimentación obrero p/turno 2

2- Máquina productora de bloques

1obr.x mq.x turno ( Manejo) 6

3- Sistema de Transporte

4obr.x mq.x turno ( Descargo) 24

4- Curado

4obr.x mq.x turno 24

1 maq.x turno 2

---

58

7.254x 13 x 58..... 5.469.516,00=

SUB- TOTAL.....28.046.976,00=

Gastos Generales

Roturas, ausencia de personal, accidente de trabajo

Vs.40% .....11.218.790,00=

---

39.265.766,00=

---

Costo unitario p/bloques \$ 7,63=

IV- CRITERIOS DE SELECCION1- Punto de Equilibrio

Con este criterio se trata de determinar la cantidad de unidades mínimas que es necesario vender por período para absorber la totalidad de gastos fijos a partir de los cuales comienza a ser rentable.

En este caso, el punto de corte es de 1.937.682 bloques anuales, según lo que se desprende del siguiente desarrollo:

- Costo variable unitario..... \$ 6,08

- Margen de contribución

Precio de venta \$11

menos Costo var.unitar.\$ 6,08

---

\$ 4,92..... \$ 4,92

- Gastos fijos estimados..... \$ 7.973.585,-

- Amortización anual..... \$ 1.559.810,-

TOTAL COSTO FIJOS

---

\$ 9.533.395,-

Punto de equilibrio= \$ 9.533.395 \$ 4,92 = 1.937.682 bloques



## INTERVENCION FEDERAL EN MENDOZA

2- Período de Recuperación

Se trata de determinar la factibilidad-financiera del proyecto en razón de que se pone especial énfasis en el momento en que se recupera la inversión, por esa razón es importante a los efectos determinar la generación de fondos que hagan posible la devolución del préstamo a obtener. El período en que se recuperará la inversión es de 7 meses 6 días, según detalle:

Ingresos Anuales.....	56.628.000,00=	
Egresos Anuales.....	39.265.766,00=	
FLUJO NETO .....	17.362.234,00=	
Inversión Original.....	10.454.051,00=	
Período de Recuperación.....	10.454.051,00	12= 7 meses 6 días
	17.362.234,00=	

3- Tasa interna de retorno

Se ha tomado este criterio a los efectos de comparar la tasa resultante con la real de las fuentes de financiamiento a obtener. La rentabilidad del proyecto es de 165%, según detalle:

$$10.454.051 = 17.362.234 = \frac{(1+i)^5 - 1}{i(1+i)^5} + \frac{2.665.000}{(1+i)^5}$$

$$10.454.051 = 17.362.234 = x \frac{2,65^5 - 1}{1,65 \cdot 2,65^5} - \frac{2.655.000}{2,65^5}$$

T.I.R. = 165%

CONCLUSION: El proyecto analizado es factible desde el punto de vista económico y financiero

SUPUESTOS UTILIZADOS

- a)- Se ha trabajado con precios al 31-8-75
- b)- Los precios relativos entre cada insumo y el producto obtenido se mantendrán constante en el período considerado.
- c)- La maquinaria tiene una duración de 5 años.
- d)- El tinglado al final del período tendrá un valor residual del 90% de su valor actual.
- e)- En razón de la duración estimada de la maquinaria la vida del proyecto ha sido estimada en 5 años.-





(HOJA N°4 )

INTERVENCION FEDERAL EN MENDOZA

CUADRO N°1

Para el período comprendido entre Julio 1976- Julio 1977 la estimación de las necesidades son las siguientes:

BARRIOS A CONSTRUIRSE	N° DE VIVIENDAS	M <sup>2</sup> CUBIERTOS	CANTIDAD DE BLOQUES	N° CASOS
B° OLIVARES	300	21.000	600.000	9.000
B° LA GLORIA	1.500	105.000	3.000.000	45.000
B° COOP. 25 FEBRERO	250	17.500	500.000	7.500
B° 7 HECTAREAS	250	17.500	500.000	7.500
B° PEDRIEL	150	10.500	300.000	4.500
T O T A L	2.450	171.500	4.900.000	73.000

TOTAL DE VIGUETA

686.000 metros lineales.-



A N E X O   N º   4

## Computador

### 1. Características

Es un equipo Electrónico de Procesamiento de datos NCR modelo 399-102-040-00, con memoria interna de 12.288 bytes (12 k), velocidad de acceso 0,6 microsegundos a un byte, 2 (dos) estaciones de lectura y grabación de casetes, introductor de formularios continuos.

Cuenta con los siguientes accesorios:

- 1) Unidad de discos magnéticos modelo 656.
- 2) Eyección trasera de fichas.
- 3) Alineación izquierda y derecha de fichas.
- 4) Ocho K B de memoria adicional.

### 2. Costo

El precio del equipo principal es de: 28.900 u\$s FOB

y el precio de los accesorios de: 33.570 u\$s FOB

### 3. Usos a que se destinará

El instituto ha especificado las siguientes necesidades básicas a las que se destinará el computador:

#### 1) Adjudicatarios:

- confección de chequeras de pago
- contabilización de pagos
- listado actualizado.

#### 2) Contabilidad general:

- Contabilidad de Patrimonio
- Contabilidad de Presupuesto
- Contabilidad del Movimientos de Fondos
- Contabilidad de fondos de terceros
- Movimientos y Estados Periódicos.

#### 3) Imputaciones:

- Evolución del crédito
- Registros analíticos
- Estados Periódicos

4) Proveedores:

- Análisis por cuenta
- Estados Periódicos

5) Contratistas:

- Análisis por cuenta y por obra
- Retenciones de garantía, multas, adicionales
- Estados Periódicos
- Informaciones a Subsecretaría de Vivienda de la Nación y al Ministerio de Finanzas de la Provincia.

6) Control de stock:

- Registración
- Estados Periódicos para control físico

7) Costos:

- Registración de operaciones en forma analítica
- Subsistema de contabilización de la fábrica de bloques
- Determinación de costos (gastos directos e indirectos)

8) Realización y cálculo de Tablas de amortización

9) Liquidación de Sueldos y Jornales

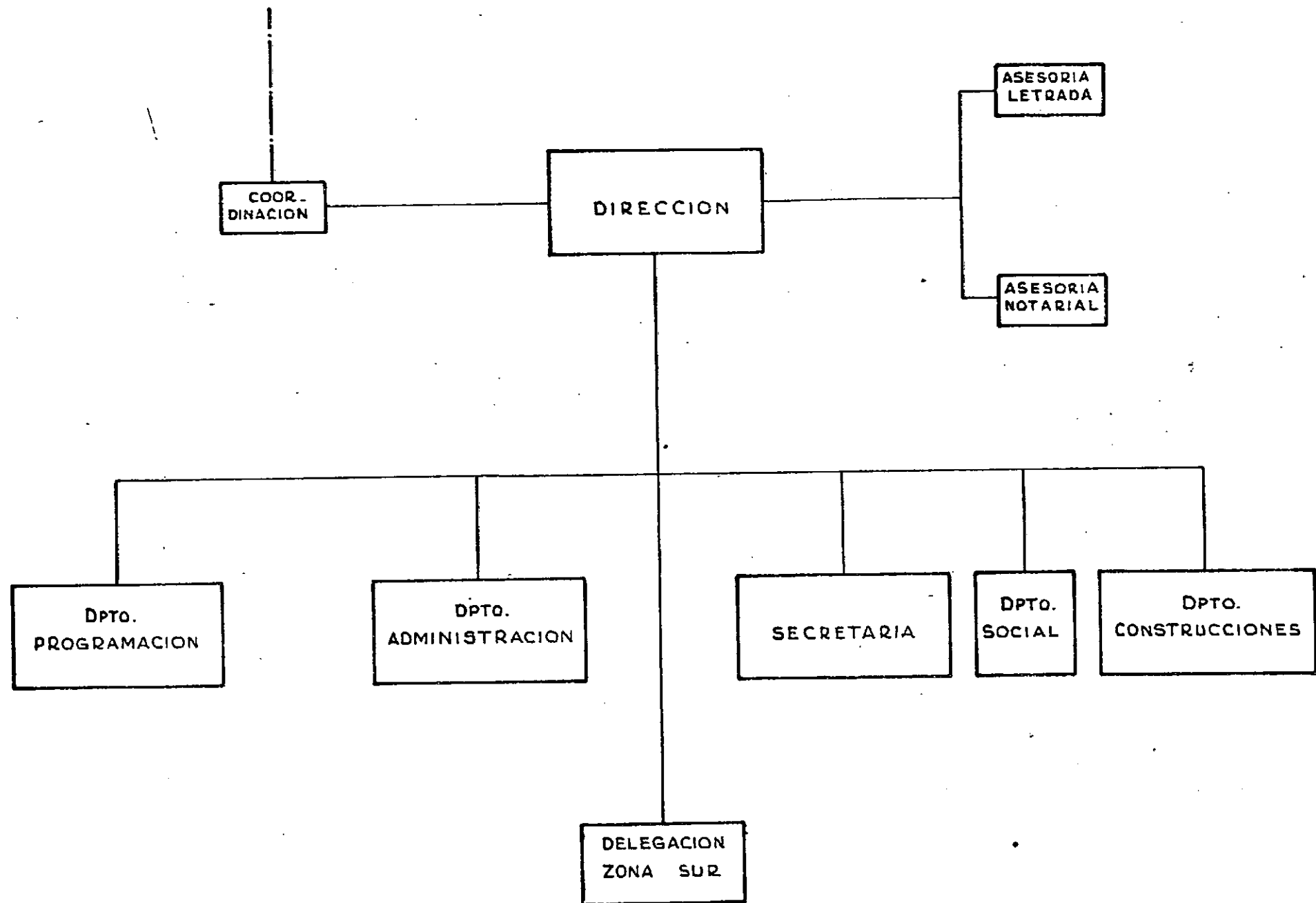
10) Registro Permanente de Postulantes

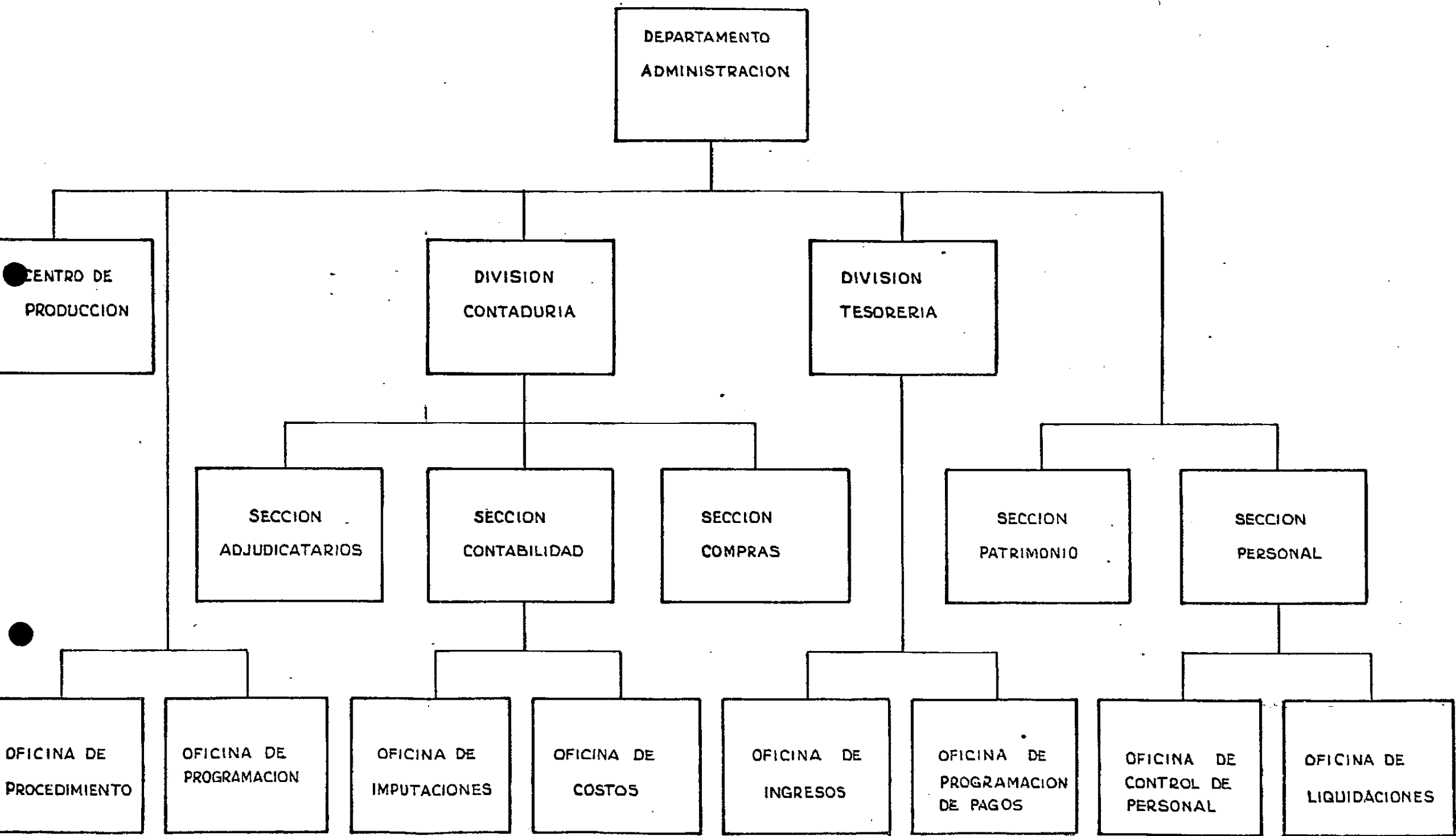
- Solicitantes de Viviendas
- Pre-Adjudicatarios
- Cálculo de puntajes
- Orden de Adjudicación
- Listados actualizados de postulantes y adjudicatarios.

11) Patrimonio

12) Otros

A N E X O   N º   5





DEPARTAMENTO  
CONSTRUCCIONES

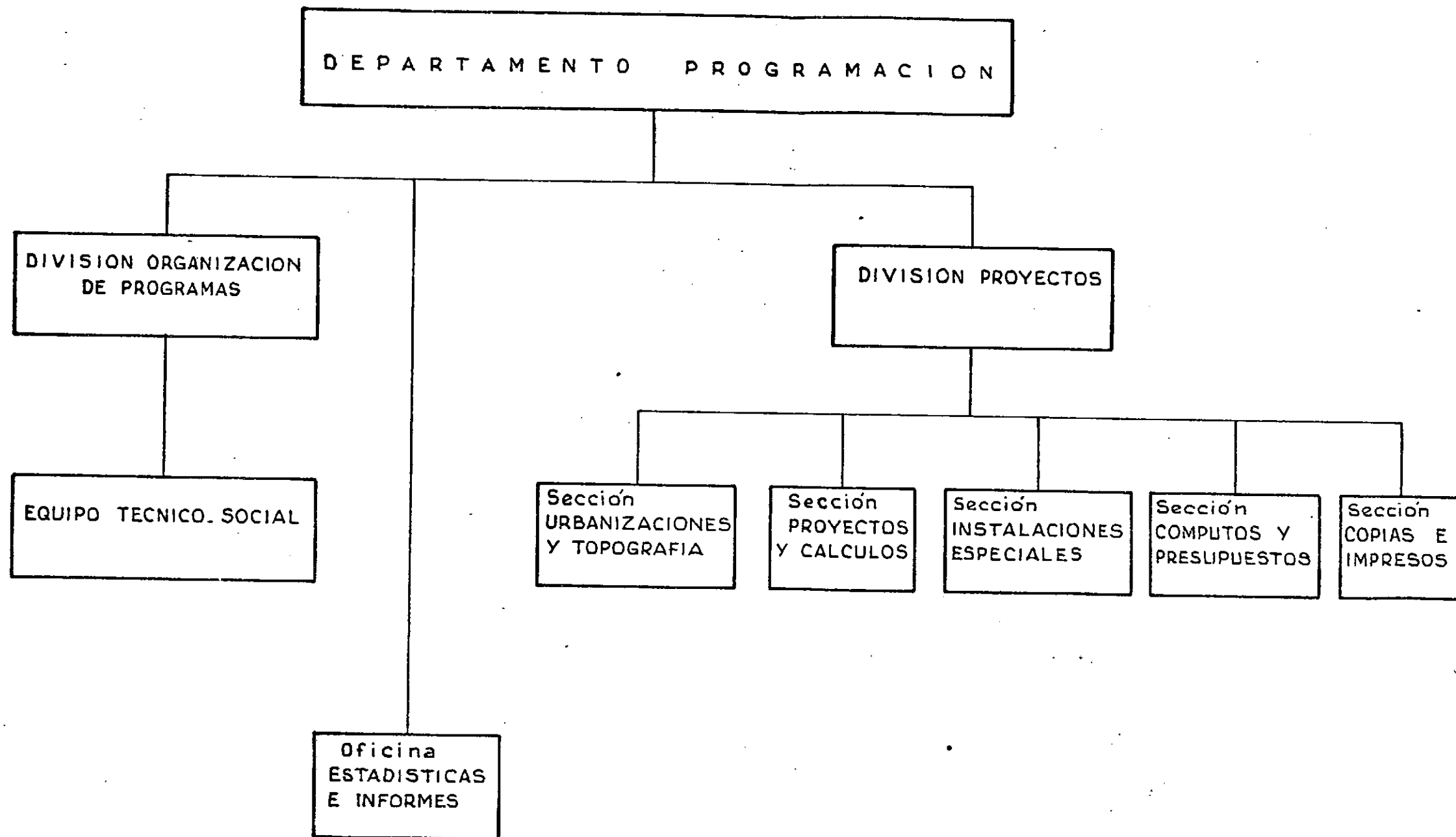
INSPECCION Y  
DIRECCION DE  
OBRA

CERTIFICACIONES

DEPOSITO MATERIAL  
SOBRESTANTES  
JORNALIZADOS

```
graph TD; A[DEPARTAMENTO CONSTRUCCIONES] --> B[INSPECCION Y DIRECCION DE OBRA]; A --> C[CERTIFICACIONES]; B --> D[DEPOSITO MATERIAL SOBRESTANTES JORNALIZADOS];
```





SECRETARIA

SECCION DESPACHO

SERVICIOS AUXILIARES

MESA DE ENTRADAS

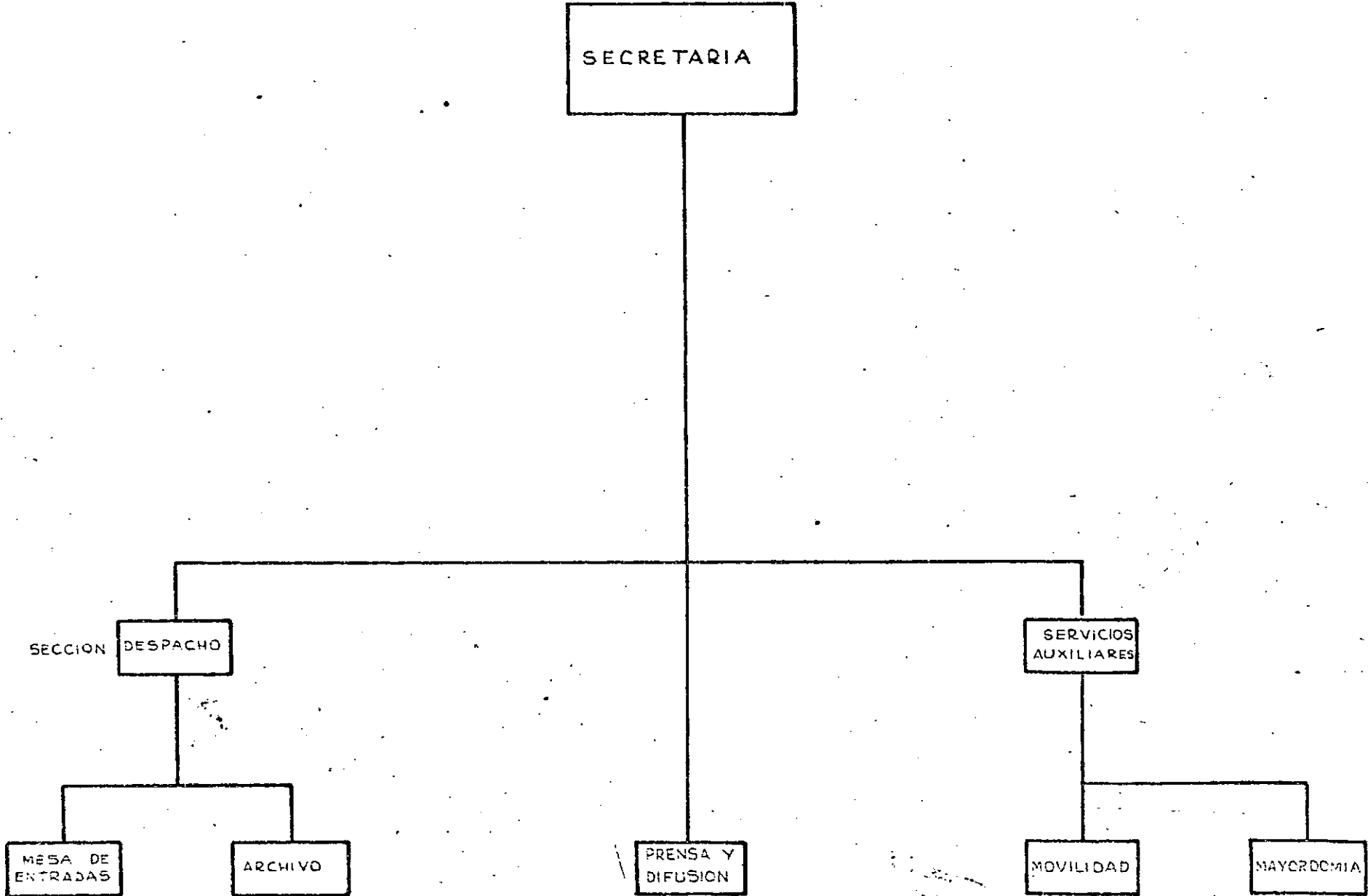
ARCHIVO

PRENSA Y DIFUSION

MOVILIDAD

MAYORDOMIA

OFICINAS



A N E X O   N º 6

Manual de proceimientos de descuentos por Planillas.

- 1 . La Sección Adjudicatarios confecciona la planilla de descuento (triplicado).
- 2 . La Repartición efectúa el descuento y deposita el importa en los Bancos.
- 3 . La Sección Adjudicatarios controla los datos de las planillas.
- 4 . La Oficina de Ingresos controla la planilla de descuentos, la boleta de depósito y el extracto.
- 5b. La Oficina de Ingresos confecciona los cheques de cobranzas y la nota de autorización para transferir fondos.
- 6b. La Jefatura de Administración confecciona las Ordenes de Pago (Duplicado) y el Contador las firma junto con los cheques.
- 7b. Dirección da el visto bueno y firma los cheques.
- 8b. La Jefatura de Administración confecciona la planilla de cargos (triplicado).
- 9b. Tesorería controla la suma de los cheques con el total de la planilla de cargos y con el importe de la Orden de Pago.
- 10b. Tesorería confecciona la planilla de descargo.
- 11b. La Sección Contabilidad firma la planilla de descargo y registra el descargo al Tesorero.
- 5a. Adjudicatarios confecciona los recibos de ingresos (triplicado).
- 6a. Caja confecciona la planilla de movimiento diario.
- 7a. Sección Adjudicatarios extrae la ficha de los ficheros.
- 8a. Sección Contabilidad registra el pago en la ficha individual.

sgd.

A N E X O    N° 7



## PRESUPUESTO EJERCICIO 1976

## DESCRIPCION DE LA CATEGORIA PRESUPUESTARIA

Carácter	Jurisdicción	Unidad Organizativa
Sector Económico o Social	Finalidad	Función

(1) Actividad Central  
Actividad Común  
Programa

☐  
☐  
☐

Actividad Específica  
Proyecto Específico

☐  
☐

Denominación		
Unidad Ejecutora		Responsable
Descripción		
<p>(1)</p>		
Fecha:	Firma del responsable:	Vº Bº de la Jurisdicción:

(1) Indicar con "X" lo que corresponda.

NOTA: En el caso que el formulario resulte insuficiente para la "descripción" del programa, se debe continuar en otro formulario igual.-

## Codificaci6n

ter	Unid.	Sec. E	Finan-	Man-
cial	Org.	con. S.	cial	cion

PRESUPUESTO EJERCICIO 1976

M E T A S

24595

Categoría presupuestaria:

[illegible]



PRESUPUESTO EJERCICIO 1976

## RESUMEN DE EJECUCIONES FINANCIERAS DE LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

## CENTRALES DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA

[illegible]



RECURSOS HUMANOS

(Planta de Personal)

Categorías				

Fecha:		Firma del responsable:		Voto de la Jurisdicción:	
Categoría	Agrupamiento	Tramo	Subtramo	C.C.y Clase	
CARGO O FUNCION <td>Cantidad de Cargos</td>					Cantidad de Cargos
TOTAL					

Cuentas de Capital				
Cuenta	Subcuenta	Partida Principal	Partida Paralela	Partida Cubana

Sección	Sector	Partida Principal	Partida Paralela	Partida Cubana	DESIGNACIÓN	IMPORTE (en miles de \$)
5					<u>EROGACIONES DE CAPITAL</u> .....	
	1				<u>INVERSION FISICA</u> .....	
		1			<u>Bienes</u> .....	
		2			<u>Trabajos Públicos</u> .....	
	2				<u>INVERSION FINANCIERA</u> .....	
		1			<u>Aportes de Capital</u> .....	
		2			<u>Préstamos</u> .....	
	3				<u>AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA</u> .....	
	4				<u>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</u> .....	
6					<u>EROGACIONES FIGURATIVAS</u> .....	

Fecha:

Firma del responsable:

VºBº de la Jurisdicción:

## PROYECTOS Y OBRAS

(Plan Analítico de Trabajos Públicos)

Proyecto	D E N O M I N A C I O N	Crédito del Ejercicio (en miles de \$)	Financiamiento		Años de Ejecución y Destinación Física
			Recursos Propios de la Provincia	Otros Recursos	
<p>Firma del Responsable: _____</p> <p>VºBº de la Jurisdicción: _____</p>					

PROYECTO DE PRESUPUESTO EJERCICIO 1976  
TRABAJOS MEDICOS-VIVIENDAS

RUBRO I:

UBICACION GEOGRAFICA:

DEPARTAMENTO:

PROYECTO N°:

BARRIO: ~~(Com. ...)~~CANT. VIV.: ~~200~~SISTEMA DE CONSTRUCCION:

- A- Construcción de Viviendas:
- B- Infraestructura:
- C- Urbanización:
- D- Equipamiento:

ESTADO DE LA DOCUMENTACION:FECHA DE INICIACION FISICA:FECHA DE TERMINACION FISICA:

- A- Construcción de Viviendas:
- B- Infraestructura:
- C- Urbanización:
- D- Equipamiento:

- A- Construcción de Viviendas:
- B- Infraestructura:
- C- Urbanización:
- D- Equipamiento:

## RUBRO II:

DETALLE DE LA INVERSION EN OBRAS TOTAL CALCULADA:\$ 4.200.000,-A- Construcción de Viviendas:

\$

- 1- Según presupuesto Oficial:
- 2- Monto de Licitación Adjudicada:
- 3- Monto estimado de Mayores Costos:
- 4- Obra por Administración:

\$  
\$  
\$  
\$B- Infraestructura:

\$

- 1- Según Presupuesto Oficial:
- 2- Monto de Licitación Adjudicada:
- 3- Monto estimado de Mayores Costos:
- 4- Monto Presupuestado en Convenio:
- 5- Obra por Administración:

\$  
\$  
\$  
\$  
\$C- Urbanización:

\$

- 1- Según Presupuesto Oficial:
- 2- Monto de Licitación Adjudicada:
- 3- Monto estimado de Mayores Costos:
- 4- Monto Presupuestado en Convenio:
- 5- Obra por Administración:

\$  
\$  
\$  
\$  
\$D- Equipamiento:

\$

## RUBRO III:

BIENES PARA OBRAS:

\$

- 1- Terreno
- 2- Maquinarias y equipos
- 3- Herramientas
- 4- Aparatos e Instrumentos
- 5- Otros

\$  
\$  
\$  
\$  
\$

RUBRO IV:

Año 1976:

FINANCIACION	Obra	Mayores Costos	Infras- tructura	Urbaniza- ción	Equipamien- to	TOTAL
Provincia:						
SEJU. Convenio Unificatorio:						
FOMAVI.:						
Banco Hipotecario Nacional:						
Caja Nacional Ahorro Postal:						
TOTAL:						

FINANCIACION	Bienes	TOTAL
TOTAL:		