

O/L. 232
M 26

45813

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007



MIGUEL ANGEL MOYANO

INDICE

| | Pág. |
|---|-------------|
| I.- <u>INTRODUCCIÓN</u> | 4 |
| II.- <u>Del MARCO CONCEPTUAL</u> | 9 |
| III.- <u>ESTADO DE SITUACIÓN</u> . Orientación y Funcionamiento | 14 |
| A.- LA GESTIÓN EN FOCOS | 18 |
| 1.- <u>Usuario/cliente y calidad de servicio</u> | 20 |
| 2.- <u>Contexto y clima organizacional</u> | 24 |
| B.- SUMARIO DE SITUACIÓN | 27 |
| IV.- <u>CUESTIONES ESTRUCTURALES Y ESTRATEGIAS A RESOLVER</u> | 31 |
| A.- DE LOS PROCESOS INTERNOS | 37 |
| B.- ORGANIZACIÓN DE UNIDAD EJECUTORA | 45 |
| C.- DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS | 51 |
| D.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA | 53 |
| <u>Estrategias de intervención</u> | 57 |
| V.- <u>NOTAS FINALES</u> | 61 |
| VI.- <u>De los ANTECEDENTES</u> | 72 |
| <u>De organizaciones, organismos y temáticas vinculadas al objeto</u> | 73 |
| <u>Bibliografía y otros documentos de interés</u> | 77 |
| ANEXOS | 78 |
| I.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS | |
| II.- RUTINA BÁSICA DE INFORMACIONES | |
| III.- LEY n° 3600 (extracto) | |
| IV.- Resolución IPVyU n° 2119/05 (extracto) | |
| V.- ORGANIGRAMA GENERAL | |
| VI.- PERSONAL | |

- VII.- ALGUNOS FONDOS QUE UTILIZA EL IPVU
- VIII.- SUBSECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDAS – FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA
- IX.- APORTES Y SUGERENCIAS DE AREAS
- X.- UNIDAD EJECUTORA PROPUESTA -ESQUEMA ORGANIZATIVO
- XI.- GRUPO GI - PROPUESTA
- XII.- GRUPO GI – ESQUEMA
- XIII.- PROPUESTAS ORGANICAS RELEVADAS (Síntesis)

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007

INTRODUCCIÓN

I.- INTRODUCCIÓN

En su política de encarar la resolución de la problemática habitacional, el Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero se encuentra en el plano institucional (Instituto Provincial de Vivienda y Urbanismo de la Provincia de Santiago del Estero - IPVU) con un importante condicionante heredado, producto de una combinación de factores que en cierto modo, a juzgar por antecedentes, fueron corporizándose a lo largo de varias décadas:

- Escasa inversión relativa en viviendas;
- Deficiente administración en el recupero de lo invertido;
- Desarrollo de una suerte de “cultura de no pago” por parte de los beneficiarios;
- Situación organizativa y funcional poco propicia para brindar sus servicios con eficacia y eficiencia.

Las autoridades provinciales han expresado la intención de encarar en este plano diversas acciones orientadas a revertir la situación y sostener nuevos desafíos de cara al futuro, uno de ellos en el plano de la organización, reordenamiento y fortalecimiento institucional.

En el marco de estos lineamientos básicos, se exploró el ordenamiento institucional ppd. y su funcionamiento, como bases de partida para los posteriores análisis y la elaboración de un conjunto propositivo que objetivizara el fortalecimiento de espacios funcionales, dentro o en vinculación con el actual cuadro organizativo.

Estas definiciones básicas se tuvieron siempre presente, desde el mismo inicio de las tareas de relevamiento y análisis del estado actual de las áreas y actividades concordantes; las que en conjunto se presentan en el Anexo I.

Para que el análisis no resultara un retrato descontextualizado se procuró un esquema de trabajo y de presentación que un rápido cuadro de situación, construyendo un bosquejo que combine dificultades, posibilidades, avances, dilemas, problemas centrales y lineamientos propositivos. Más allá de manejar y presentar aspectos que hasta pudieron haber sido olvidados en el tiempo o bien que se sabe difusamente constituyen una problemática estratégica, su combinación con temas que van ganando importancia en los últimos años posibilita saber en qué punto está el gobierno estatal, cuyas instituciones no pueden ser tomadas como organizaciones sin historia.

Esta concepción integradora en un proceso de reordenamiento permite en el largo plazo mejor comprender tanto los cambios e innovaciones que en mayor o en menor medida son seguidos por variación de realidades, como asimismo la recurrencia de dificultades para enfrentar ciertas situaciones.

Pero en lo inmediato facilitó la movilización de algunos individuos en busca de información y su sistematización, motivados en el entendimiento preliminar de su propia realidad. En este sentido el trabajo en cierto modo ya tuvo en sí un buen resultado en las tareas de campo: agentes de contacto que accedieron al estilo de trabajo propuesto obteniendo un índice aceptable de respuestas reales; en menor medida hubo actores que participaron del proceso por envío de información o encuentros con colaboradores.

Dado que a partir de algunas entrevistas¹ y del trabajo de *rutina de informaciones básicas* (Anexo II) la exploración no siempre fue satisfactoria,

¹ Al respecto debemos aclarar que, cuando en los diálogos estuvo involucrada alguna crítica interna o descripción de un hecho muy particular, en este informe se procura omitir la fuente de información. Este cuidado es tomado tanto para evitar la postura de "señalar", como para evitar el quiebre de confidencialidad de datos según se nos pidió en varios casos.

utilizamos complementariamente las observaciones directas y anotaciones referentes a las visitas realizadas, para cuestiones tales como procedimientos, percepción de la participación, infraestructura, capacitación, atención al usuario, duración de trámites, etc.

Literatura teórica y experiencias comparativas de reformas institucionales y de reordenamientos funcionales integran en parte la esencia de fondo del análisis; sin embargo por el carácter de esta tarea fueron retiradas las citas académicas, para facilitar la lectura y evitar discusiones científicas que poco contribuirían a la finalidad operativa del trabajo. Además el texto combina tanto raciocinios de base cuantitativa como los de naturaleza cualitativa, colocando datos y utilizando instrumentos de análisis de discurso.

Cabe resaltar el valor otorgado a la acción "analítico-aplicada" por sobre la "descriptivo-nominativa"; marco en el cual nuestra tarea incluyó el reconocimiento de antecedentes no necesariamente documentados, producto también de entrevistas no estructuradas y del relevamiento de situaciones y modelos "de administración y de funcionamiento" de otras organizaciones, reconocidas empíricamente en el país y en el extranjero por el consultor y colaboradores e informantes claves.

Ha de señalarse que en el análisis y evaluación de la gestión actual y del sistema normativo-organizacional vigente, se procuró la identificación de obstáculos y debilidades que eventualmente limiten o dificulten posibles propuestas de fortalecimiento de la gestión con criterios gerenciales modernos.

Asimismo se rescataron los casos que se presumen como fortalezas y potenciales áreas o circuitos administrativos a incentivar y consolidar.

En todos los casos ha primado el espíritu de análisis jurisprudencial, de experiencias y de organización administrativa-funcional comparativa, que permitiera aprovechar las bondades de los sistemas vigentes y aprender de las experiencias negativas o debilidades detectadas en otras jurisdicciones.

Por último, a requerimiento de autoridades del IPVU, nos propusimos brindar un aporte en materia de fortalecimiento del área, esencialmente desde la operatividad cotidiana, en su relación con el "usuario-cliente"; por lo que en la práctica hubimos de introducir variantes, en torno al conjunto de actividades que desde lo formal nos aproximaron los términos de referencia iniciales.

El presente informe se ordena jerárquicamente en Títulos (números romanos), Capítulos (letras mayúsculas), Secciones (números arábigos) y Parágrafos (letras minúsculas)². Los Anexos se identifican con número romano.-

² En algunos pocos casos se utilizan viñetas también para indicar párrafos (entendidos aquí como partes de una nómina cualquiera o de una sucesión de descripciones).

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007

Del MARCO CONCEPTUAL

II.- Del MARCO CONCEPTUAL

De modo similar a lo que ocurre en otras jurisdicciones provinciales, y aun con disimilitudes en cuanto a tipología específica, magnitud y complejidad, la problemática habitacional de la provincia de Santiago del Estero mantiene en parte determinados vínculos con las de la pobreza y de los ingresos de sectores socioeconómicos de menores niveles; sobre los que ha aumentado la responsabilidad del Estado en materia de atención del déficit habitacional imperante.

Los gobiernos nacional, provinciales y municipales deben entonces atender el problema habitacional de todas las distintas formas posibles, legales y legítimas. Así parece ser considerado por las autoridades del área en el Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero.

También de modo similar a lo que ocurre en otras regiones, en general parece haber coincidencia en que el pensamiento y acción políticos parecen tener aún algunas asignaciones pendientes en materia de “mejora de efectividad” de las organizaciones públicas, que por cierto afectan a la organización y capacidad de gestión de las mismas, cuando no es que la tienen entre sus factores originarios.

Es bastante compartida la idea de que cuando desde el Estado, de conformidad con determinados de valores, se trazan lineamientos para la consecución de propósitos preestablecidos, se está haciendo *política*.

No hacer, ...o hacer tal o cual “cuestión”, ...hacerla mal, regular o bien, ...y como impulso o como estrategia sostenida, ...son todos modos de hacer y de encarar la acción política; y, en cierto modo, de definir el futuro de tal “objeto” del accionar político.

Este principio reconoce que la unidad de acción, el quehacer planificado, la voluntad común orientada a concretar una visión compartida, y por ende al

cumplimiento de los objetivos y misiones para alcanzarla, a grandes rasgos caracterizan las acciones políticas bien encaminadas.

Las acciones políticas necesarias a la apropiada y sostenible gestión de recursos de un territorio y de la institucionalidad estatal en beneficio permanente de su comunidad, requieren -además de un claro sistema de normas jurídicas- del desarrollo, modernización y fortalecimiento de las instituciones que las apliquen llevándolas a la práctica, y que concreten con solvencia los fines para los cuales son creadas.

Desde otra perspectiva, en la política de todo Estado se desarrollan políticas sectoriales que atienden los diversos espectros de la realidad estatal. En nuestro caso, compartimos la definición de política sectorial como el "conjunto de principios y reglas básicas, principios de organización y procedimientos fundamentales establecidos por un gobierno -de acuerdo con su realidad geográfica, social y económica- con el propósito de optimizar la aplicación y controlar el buen uso y aprovechamiento de sus recursos, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de un cierto territorio o un determinado sector o jurisdicción".

Entendemos que en este punto el rol de la política es fijar objetivos generales, materializables a través de sucesivas metas específicas; estableciéndose para ello prioridades, plazos y pautas de ordenamiento jurídico-legal, institucional y administrativo, necesarias para alcanzar aquellos.

Si bien ello debe configurar un contexto donde primen la coherencia y las ideas de compacidad y completitud, en realidad toda política debe ser lo suficientemente dinámica y flexible, que permita su reformulación cuando el conjunto de necesidades o condiciones objetivas se modifique.

Asimismo, ninguna buena política es abstracta ni puede obedecer a reglas universales; pues es siempre contingente a partir de que refiere a una realidad muy concreta. Sus estrategias y tácticas deben adaptarse a la idiosincrasia, cultura y tradiciones de los pueblos; así como también al ambiente físico del

territorio donde se implementa, conjugando circunstancias socioeconómicas y ambientales.

La elaboración-implementación de aquellos principios y reglas, por cierto necesariamente debe partir de los condicionamientos que imponen las leyes físico-naturales y las condiciones socioeconómicas y ambientales del medio; y debe reflejar la cuestión que vertebran y articulan, esto es: los propios principios de política no deberían entenderse ni ser aplicados individualmente sino intrínsecamente sistematizados.

Si esto se cumple, las denominadas "políticas sectoriales", que consecuentemente se formulen-implementen-monitoreen-reformulen, podrán recién responder a la realidad y operar en ella constructiva e integralmente.

Finalmente, los antecedentes parecen reconocer que el desarrollo en la provincia tiene tanto *potencialidades* como *limitaciones*, siendo recurrentes en éstas las emergentes desde lo técnico, institucional, legal y de infraestructura.

Nuestras consideraciones al respecto, aplicables también al caso en estudio, plantean que sin un aceitado y efectivo marco legal e institucional difícilmente puedan implementarse, y menos sostenerse, políticas de largo aliento, básicas para el crecimiento y desarrollo territorial; para lo cual un *marco normativo* idóneo, una *organización* que asegure una administración eficaz y una cuidadosa *planificación participativa*, redundan en una trilogía esencial para (tan sólo procurar) el éxito.

En esta línea de razonamiento general merece ser destacada la voluntad político-institucional de la Provincia de Santiago del Estero toda vez que, a la par de la cotidaneidad de las acciones de gobierno, se procura el establecimiento de adecuados sistemas de gestión de la cosa pública como en este caso en que se intenta reordenar, fortalecer y consolidar la efectividad de una institución específica, de cara a una necesidad social básica para gran parte de la población de su territorio.

En este contexto nuestro trabajo asume la posibilidad de incorporación institucional de nuevas pautas organizacionales, a través de la búsqueda de una organización funcional más ágil, que incorpore modernos criterios de gestión gerencial, con la menor carga posible de formalismos y sin que necesariamente haya que reformar el todo orgánico en esta instancia.-

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007

ESTADO DE SITUACIÓN

III.- ESTADO DE SITUACIÓN. Orientación y Funcionamiento

La situación actual del IPVU y desde cuándo y cómo se llegó a ella, sin dudas guardan relación con la viabilidad de implementación de la modernización, reordenamiento y fortalecimiento deseados.

En su exploración fue importante la apertura y predisposición tanto de sus autoridades como de los funcionarios y empleados consultados. En ella se procuró guardar siempre una actitud no invasiva, de bajo perfil, y la confidencialidad de la información y de las fuentes.

El Instituto Provincial de Vivienda y Urbanismo de la provincia de Santiago del Estero (IPyU) se rige por la Ley n° 3600 que, en su art. 1°, lo crea como entidad "*autárquica* de derecho público con capacidad para actuar privada y públicamente (...)"³

Sus funciones, facultades y recursos están expresadas en los arts. 2°, 4°, 12° y 14° de dicha Ley. (Anexo III)

Utiliza entre otras la Ley n° 2092 (de obras públicas) y contrata obras por ajuste alzado o por unidad de medida. Agentes claves coinciden en señalar que la medición de obra y la emisión de certificado constituyen, a la vez de paso o trámite imprescindible, nudos o cuellos de botella principales.⁴

Por Res. IPVU n° 2119/05, "en acuerdo general con secretarios técnicos y jefes de unidades operativas", son aprobados los organigramas de las distintas áreas que conforman la (densa) estructura del Instituto.

³ En los hechos ha sido siempre irreal el carácter de entidad autárquica, en cada una de sus acepciones.

⁴ Referencias a volumen, simultaneidad y complejidad de los mismos.

La mencionada Resolución, en su artículo 4º, establece los niveles de responsabilidad de la estructura jerárquica; en los que ha trabajado un comisión ad-hoc de revisión del organigrama de este Instituto Provincial. (Anexo IV)

Posteriores revisiones y actualizaciones de este acto administrativo (Resoluciones IPVU nº 2303/05, nº 2429/05⁵, nº 3668/06 y otras) no han podido sortear aún la densidad del organigrama del IPVU que, cual pesada herencia "estructural", se manifiesta incluso actualmente en la excesiva fragmentación orgánica formal de sus partes. (Anexos V)

Por otra parte, en la fase exploratoria pudo apreciarse de forma general que el IPVU, que se desempeña en la órbita del Ministerio de Obras y Servicios Públicos, presenta determinadas características que no facilitan precisamente el desarrollo de un proyecto de reordenamiento, modernización y fortalecimiento sino por el contrario le convierten en un proceso bastante tedioso; a saber:

- Lineamientos de orientación para el desarrollo de planes gerenciales y operacionales, no contenidos en un planeamiento estratégico concebido como proceso participativo, prioritario, institucionalizado;
- Áreas funcionales que actúan con poca o ninguna integración: los grupos organizacionales gastan diariamente esfuerzos divergentes y a veces conflictivos con relación al ámbito de actuación de la administración;
- "Procedimentalismo" dominante en los procesos internos, lo que dificulta adecuar éstos a ordenamientos según objetivos en los que prime el criterio de satisfacción de necesidades del ciudadano-usuario-cliente;
- Dificultades en asignar funcionarios y empleados calificados para la coordinación y composición de equipos responsables de la elaboración y gestión de los proyectos, al ser aquellos "indispensables de las actividades rutinarias de ejecución";

⁵ Atinente en este caso sólo a la Secretaría Técnica Contable-Financiera.

- Vinculado a lo anterior, y salvo unas pocas excepciones, falta de verdaderos gestores internos al interior de cada una de las áreas de cabecera claves, que coordinen proactivamente traccionando trámites.

En fin, puede apreciarse una administración pesada, con nula o escasa agilidad, de circuitos administrativos poco ejecutivos, de baja productividad; sobredimensionada y de plantilla con marcada asimetría en lo que respecta al perfil de su personal, en claro detrimento del escaso 10% del componente profesional (Anexos VI)⁶.

A guisa de ejemplo: la estructura organizacional, de fuerte desarrollo horizontal y en profundidad, aparenta ser en lo formal una clásica organización de "Directorio" (Presidencia y Secretarías), mandos intermedios (v.g. Departamentos) y nivel operativo y administrativo⁷. De las actuaciones administrativas observadas no surge que esta estructuración sea funcional a la capacidad de gestión, al buen desempeño de las unidades del "Directorio" (Secretarías), aunque haya informes que dan cuenta de ello para algunas de estas unidades.

Por el contrario, visto el esquema global pensamos que el actual diseño en realidad favorece la tendencia al funcionamiento, poco armónico, de distintas organizaciones dentro de una. Si además no se han institucionalizado mecanismos aceitados y ágiles de coordinación, dificultándose más aún el desarrollo de acciones sincronizadas, claramente se perjudica la performance del todo (IPVU).-

⁶ El Anexo refleja datos de comienzos del año 2007.

⁷ La expresión "Directorio" es usada aquí sólo a los fines de mostrar una analogía.

A.- LA GESTION EN FOCOS

En general el administrado concurre al IPVU a solicitar información o requisitos para inscribirse, efectuar o actualizar su inscripción o registro, solicitar inspecciones, seguir su trámite, iniciar o reclamar gestiones vinculadas a la calidad de la vivienda, cuotas, situación dominial. etc.

Partiendo de datos e informaciones proporcionados en la base del ordenamiento administrativo (Mesas de Entradas y Salidas) puede inferirse que en la correspondiente al organismo, el movimiento diario es de un orden cercano a los 300 expedientes. Cuando focalizamos en esta cuestión se aprecia que alrededor de 200 corresponden a movimientos internos (registro de pases internos), mientras que los que se inician suman a 60-70 expedientes/día, aparte de los que directamene son iniciados en otras bocas de atención o recepción.⁸

La exploración de lo que podría considerarse "mesa general de entradas y salidas" arroja un abanico de iniciadores y asuntos presentados diversos, tales como:

- Empresas constructoras: Certificados de obra
- Proveedores: Facturas
- Usuarios/clientes: S/ viviendas
 S/ regularización situación habitacional
 S/ inspección técnica
 S/ materiales (Planes de Emergencia)
 S/ ampliaciones (Programa "Mejor Vivir")
- Trámites internos
- Otros.

⁸ Ej.: inscripción en planes de vivienda, iniciados por el usuario en Secretaría Técnica Social.

Ello conforma un cierto universo de trámites, que de algún modo pueden agruparse en función de unas pocas similitudes de flujo. V.g.:

- ✓ S/ vivienda; S/ regularización.
- ✓ S/ inspección técnica.
- ✓ S/ materiales; S/ ampliación de vivienda.
- ✓ Compras.
- ✓ Licitaciones de obra.
- ✓ Certificados de obra; Facturas; Viáticos.

En este cuadro de situación, hay áreas que se desenvuelven con relativamente menos empleados que otras y, por los elementos observables a priori, pueden aparecer como estamentos del Instituto con mayor eficiencia, ...aunque hay “resquicios” que no precisamente favorecen la eficacia en su gestión.

Otras registran una alta dotación de recursos humanos, siendo que las tareas que le competen podría ser realizada con alrededor del 15%-20% de la dotación con la tecnología disponible en la actualidad.

En términos de eficiencia de recursos humanos parece dominante este sobredimensionamiento de factores; pero algunas de estas unidades, por contrapartida, muestran un cierto diferencial de eficacia en su accionar.

Del paneo institucional realizado, y en lo referente al uso del factor tiempo, emerge, a título ilustrativo, el proceso de licitaciones públicas el cual tiene una demora no menor a 4 meses⁹. A juicio de los propios agentes responsables la eficiencia en el uso del tiempo en los procesos licitatorios podría en general alcanzar una mejora del orden del 60%.

⁹ En el mejor de los casos, ya que alcanza a veces extremos de hasta 6 veces superior. Se han recogido expresiones indicativas de algunos cuellos de botella, tanto internos como externos (Secretaría de Obras Públicas, Tribunal de Cuentas).

Este rápido repaso por determinadas áreas no tiene por objeto el señalamiento puntual sobre aspectos o indicadores de categorías específicas en cada una de ellas; lleva más bien el ánimo de introducirnos en ciertos conceptos imbricados, referidos a relaciones del **usuario/cliente** con la **calidad de servicio** y del **contexto** con el **clima organizacional** en general, que sí constituyen algunos de los focos de consideración en este proceso de reformas.-

1.- Usuario/Cliente y Calidad de servicio

La gestión pública con énfasis en el concepto de cliente-ciudadano/usuario fue principalmente estimulada a través de los instrumentos de gestión de calidad, con un principio básico: los clientes son las personas más importantes; enseguida vienen aquellos que atienden a los clientes; y finalmente, la administración con la función de organizar, capacitar y contener a aquellos que atienden a los usuarios/clientes.

Desde la literatura especializada y documentos específicos consultados, "cuando una organización logre conocer para cada uno de los servicios que presta, las necesidades y expectativas que acerca de éstos tienen sus destinatarios, podrá entonces diseñarlos y producirlos conforme a ellas, y hasta asumir al respecto compromiso público para desarrollar y prestar sus servicios de manera satisfactoria".

La gestión de calidad propone la implantación de un sistema de valoración constante que permita la evaluación de los resultados, instrumento no siempre utilizado por los programas de calidad implantados en la administración pública.

Desde la óptica del desempeño institucional, la explicitación de estándares de calidad y compromisos de mejora a alcanzar en un período determinado para cada uno de los servicios, puede generar condiciones para evaluar su cumplimiento (eficacia) y el nivel de satisfacción en los destinatarios de los servicios y en el entorno (efectividad).

Una visión gerencial basada en la calidad de servicio, recomienda entonces que las organizaciones identifiquen al menos cuatro elementos básicos para mejorar sus procesos: los clientes, los servicios ofrecidos a estos clientes, los proveedores y los insumos necesarios para la producción de esos servicios.

Realizadas estas breves disquisiciones conceptuales, veamos con un sentido pragmático su expresión en nuestra entidad objeto de trabajo:

En verdad pocas organizaciones gubernamentales, utilizan el término "cliente" y mucho menos la anterior concatenación conceptual. Como regla general, las organizaciones públicas no obtienen sus recursos directamente de sus usuarios: así entonces es natural que tienden a ignorarlos como "clientes".

En la práctica, la demanda de la sociedad hacia la Administración Pública (AP), y por ende hacia cada uno de los agentes del IPVU, en realidad no está focalizada en el cumplimiento literal de los procedimientos y normas que regulan el funcionamiento de la AP.

El foco en el que, por lejos, está centrado el verdadero interés de la gente en relación al IPVU es, primariamente, la efectividad en la prestación de sus servicios.

Esta categoría está relacionada tanto con la eficacia como con la eficiencia; pero también, según algunos autores -a los que adscribimos en la temática de esta sección- con el nivel de satisfacción alcanzado por el servicio (en el cliente/usuario y por su impacto en el entorno).

La efectividad del servicio así entendida, junto a otros aspectos que hacen a la atención al usuario/cliente por parte de los agentes o puntos (telemétricos) de contacto, perfilan el espacio de la calidad del servicio; que será buena en la medida en que mejor se atiendan, adecuadamente, las demandas de la

sociedad; es decir cuando los servicios que a través de sus actividades presta una organización, satisfaga las necesidades y expectativas de sus destinatarios en cuanto corresponda.

Adentrándonos más en terreno pueden vislumbrarse varios frentes relacionados a la calidad del servicio en el IPVU, en un análisis transversal a su organización:

- Hay instancias departamentales que no están cumpliendo con su cometido.¹⁰
- En algunos de esos niveles se registran quejas por falta de personal.¹¹
- En varios casos del segundo y tercer nivel (departamental y operativo-administrativo) ha sido factible encontrar un cierto desconocimiento de objetivos generales del área y/o de metas.
- Se aduce dificultad de control de gestión ante la falta de planificación estratégica. En realidad, sin perjuicio de que existe una baja performance al respecto, se ha observado una expectativa ciertamente sobredimensionada en el área formal de control de gestión, en cuanto a que ésta podrían actuar como si fueran una especie de “acelerante” y/u “ordenador” de la gestión misma.
- Ciertos informes provenientes de otras entidades, a la sazón también oficiales, -en relación a áreas determinadas del IPVU- dan cuenta de que “si en el reglamento se definen las tareas a realizar, se observa en los niveles de la estructura que las actividades están bien distribuidas y acorde a las necesidades”; lo que puede presentarse como meritorio desde la lógica formal. Al respecto, sin perjuicio del cumplimiento de normas y reglamentos establecidos, y en concomitancia con los lineamientos argumentales que dan inicio a esta sección,

¹⁰ Esta expresión sólo es una aseveración producto de observaciones trasversales al IPVU: pudo apreciarse la existencia de unidades que no cubren ni las funciones formales asignadas.

¹¹ Un análisis histórico de la conformación del actual organigrama puede revelar áreas con “jefes de sí mismos”, cuyo origen -en ciertos casos- tal vez puede no haber respondido a razones de estricta necesidad para un servicio eficaz y a la vez eficiente.

consideramos necesarios fuertes esfuerzos para que el marco normativo no resulte un corsé para la acción: edulcorados *formalismos* y la telaraña de los *procedimentalismos* no precisamente abonan una aceptable calidad de servicio.

- En cuanto a la atención al usuario/cliente (muchos provenientes de principales localidades de la provincia, en su mayoría del Dpto. Capital), a juzgar por antecedentes parece común que en las áreas de atención la gente concurra hasta dos o tres veces por el mismo tipo de trámite, sea por deficiente conocimiento (de requisitos u otro), “falta de personal”, alta expectativa de espera en cola, etc.
- Se ha percibido incluso una suerte de “comprensión inversa”: desde el contribuyente para con los procedimientos internos, “falta de recursos” materiales y humanos, etc.
- Ha de señalarse que se han destacado positivamente en distintos informes aspectos relacionados a la calidez y amabilidad del personal del IPVU.
- Pero tanto la gestión no informatizada de actuaciones, como un bajo nivel capacidades y capacitación, algunos aspectos de seguridad e higiene, o la misma infraestructura general de disposición de áreas, puestos de trabajo y de atención al público en éstas, no parece sean apropiados para una buena performance de efectividad del organismo.
- Indudablemente es común la necesidad de realizar, programadamente, cursos, talleres, seminarios, prácticas u otras actividades que mejoren tanto niveles de información como de capacitación funcional y hasta de desarrollo de capacidades, en muchas áreas del Instituto y en distintos frentes de acción: generales sobre la visión y acción del IPVU, específicos al perfil de cada área, estrategias de coordinación/sincronización, informática, administrativos, prácticas y retiros motivacionales y otros.

Importa señalar que la falta de capacitación del personal fue corroborada y reiterada por las autoridades del IPVU. Se piensa que la actual oferta de formación y apoyo a las áreas del Estado que se

promociona desde el Gobierno Provincial, podría ser aprovechada por los empleados de la institución.-

2.- Contexto y clima organizacional

Desde la teoría general de sistemas las organizaciones son organismos abiertos a su entorno (contexto) y deben tener una relación apropiada con éste para sobrevivir con éxito.

Los sistemas abiertos son caracterizados por *Entrada*, cuando reciben informaciones del medio, entorno o contexto (hipótesis de oportunidades y amenazas); *Transformación*, cuando procesan esas informaciones en el ambiente interno (para lo cual se tienen fortalezas y debilidades); y *Salida*, cuando las devuelven nuevamente al ambiente en forma de productos o servicios (resultados).

Si estos productos o servicios no satisfacen las necesidades de los demás sistemas o de los clientes, este sistema es considerado inefectivo, de improbable o demasiado gravosa sobrevivencia.

En la práctica, este enfoque presta atención real al medio en el cual la organización existe, prestando atención a las interacciones organizacionales (clientes externos e internos, proveedores y agentes gubernamentales), y reconociendo que ello tiene o debería tener implicaciones en la práctica organizacional.

Esta concepción facilita que se visualice la organización del IPVU en términos de subsistemas **interrelacionados** -considerando los individuos, los grupos, los departamentos, las secretarías técnicas- cuya permanente interacción "produce y a la vez es producto" de un cierto clima organizacional

En la caracterización del clima organizacional (concepto que tiene causas en el orden interno y externo pero indefectiblemente sus efectos en aspectos claves de la calidad de servicio, cuyo receptor es externo) participan

combinadamente muchas variables no siempre tangibles u observables a simple vista que, en conjunto, definen el espacio de percepciones compartidas de los miembros de una organización o de una parte de ella.

Este clima organizacional así definido tiene fuerte gravitación -no siempre directa ni visible- en el comportamiento de los miembros de la organización, a partir de una suerte de implícita reinterpretación de lo que sucede al interior de la misma y su consecuente influencia en la disposición con que los individuos afrontan sus tareas.

El clima de la institución se traslada a la atención del ciudadano¹², quien es destinatario muchas veces de lo que en definitiva termina emergiendo como, por caso, poca o mucha predisposición y voluntad de trabajo por parte sus empleados y/o funcionarios.

La identificación de aquellas variables, aun somera, es de utilidad para la formulación e implementación de estrategias y tácticas que permitan mejorar la calidad de servicio de la entidad; por lo que, a título orientativo, esta sección esboza algunas características más relevantes observadas a partir del análisis del clima organizacional:

- Es importante la comunicación concebida como vínculo de intercambio para el desarrollo de un adecuado clima organizacional. Se infiere de informe previo la posible existencia de una cierta predilección de los empleados por participar en reuniones de información (mensuales, quincenales) en lugar de que las comunicaciones se hagan circular formalmente.

Hay quienes expresan que sólo esporádicamente se da participación en reuniones de trabajo donde se proporcionan comunicaciones informales, y quienes afirman que siempre se realizan este tipo de reuniones.

¹² El ciudadano/usuario-cliente que recibe nuestro servicio es parte del contexto. Y, como tal, nos nutrimos de él; y le beneficiamos o perjudicamos con nuestro accionar.

En cuanto a la circulación formal de comunicaciones, los mismos informes observan que en el nivel operativo del área analizada casi siempre se da una circulación de los datos e información, mientras que en otros empleados parecería relativizarse esta apreciación.

- Algunos antecedentes dan cuenta de la existencia de una cierta insatisfacción en el sistema de retribuciones y de apreciación o reconocimiento.
- En la estructura del IPVU es posible de encontrar el perfil de "trabajador desalentado" en razón de que no son pocos los dependientes que aducen bajos niveles salariales. Por otra parte, al respecto hay quienes expresan que "en realidad no hay un parámetro indiscutible para tal medición", o que "no ha habido ni habrá incremento salarial que satisfaga siempre los reclamos salariales".

Un aspecto a considerar es el de los reconocimientos explícitos "por la realización correcta de las tareas", y cuya falta es señalada por algunos de nuestros informantes.

- Otras expresiones que pueden argumentar desaliento se apoyan en déficits de recursos e infraestructura (insumos, equipamiento, personal, espacios, mobiliario y vehículos).
- Por otra parte, hay informes que dan cuenta de personas que se sienten cómodas en su trabajo ...por "vacancia" de sus niveles de reporte, o en la medida en su cometido se vean implicados esfuerzos mínimos, y ¡aun a costa de que su tarea no satisfaga los objetivos de su área!
- Tal panorama no escapa a la tradicional filosofía o vieja idea de Administración Pública elefantiásica, donde conviven agentes (de planta o no) e intereses "microsectoriales" y corporativos que distan mucho de procurar brindar un servicio eficiente al ciudadano ni prestigiar a su institución, con minorías (de planta o no) que a veces expresan sentir el "ridículo" de trabajar disciplinadamente, y que a la larga suelen verse fagocitadas e impotentes en un sistema que no los entiende ni contiene.-

B.- SUMARIO DE SITUACIÓN

El siguiente cuadro, complementario del capítulo anterior, es un sumario situado, que intenta interpretar algunas breves extracciones seleccionadas de antecedentes, relevamientos y reconocimientos in situ; con el fin de brindar un rápido esquema descriptivo-perceptivo del marco general del Instituto:

Existen ciertas cuestiones y aspectos persistentes desde hace muchas décadas, que afectan la performance de la gestión. Por caso, veamos de modo no exhaustivo y no necesariamente en orden de prelación:

- La legislación provincial actual no promueve con claridad una administración por objetivos que premie la efectividad de los agentes.¹³
- No existen incentivos que induzcan a que éstos mejoren su performance en horarios normales de trabajo, debiendo recurrirse a la metodología de prolongaciones de jornadas, a riesgo de institucionalización por uso regular.
- Un vistazo a la estructura del organigrama general muestra una cultura organizacional heredada, con características de burocratismo y poca capacitación funcional.
- Baja profesionalización de la función pública, de los que entre el 77% -si contamos profesiones no universitarias- y el 87% es de planta permanente (Anexos VI). En general la mayor parte del personal es de campaña o no técnico, realizando en su mayoría tareas de obra, administrativas, de reparación, mantenimiento y conservación.

¹³ Carencia de un sistema de premios y castigos.

- Falta de agilidad en la tramitación interna y externa de actuaciones.
- La falta de control de trámite en tiempo y forma, en general, favorece demoras de meses y hasta años en no pocos trámites completos.
- Inadecuadas capacidades y coordinaciones reales intra e interinstitucionales, fundamentalmente las primeras.
- En el orden interno, en efecto parece baja la coordinación/sincronización interna y hay cierta deficiencia en la articulación comunicacional (en referencia tanto al seguimiento de actuaciones, como a cuestiones operativas, a la difusión de información o de requisitos, etc.)
- Bajos en general y a la vez disímiles niveles de eficiencia (de recursos tiempo y personal) entre distintas áreas. En una mirada global no resulta fácil observar una alta dedicación ni disciplina laboral.
- Concuerdan con tales situaciones algunas falencias, lagunas y/o falta de aplicación efectiva de normas e instructivos de operaciones, o bien el dominio de una impronta de "procedimentalismos".
- Ello, sumado a una cierta cultura de compartimentos estancos, no sin contradicciones, ambigüedades y superposición de competencias, potencia la ineficacia e ineficiencias, no fácilmente superables por esfuerzos de coordinación.
- Hay ciertos problemas en materia de recepción provisoria de la obras (viviendas), lo que por su demora provoca inconvenientes contractuales con las empresas constructoras.
- Cuando en circunstancias se han entregado las viviendas a los adjudicatarios sin haberse cumplido con los procesos formales de recepción de obra por parte de la Provincia, ésta se ha visto perjudicada por los costos económicos ligados a la calidad de las viviendas (¿Cumplían éstas con las especificaciones técnicas?)
- Performance bastante baja en materia de regulación de dominio y expedientes de escrituración. (Casos de dos a tres años por cada resolución de trámite).

- Problemas de espacio e infraestructura, asociados a cuestiones de seguridad e higiene laboral.
- No se dispone actualmente de una planificación estratégica explícita de la gestión; aunque en algunos casos se han informado esbozos de programación operativa, asimismo pocos claros e inmediatistas.
- Es además observable en parte una progresiva pérdida relativa de capacidad operativa; situación que, sin bien en algunos casos concretos podría asociarse a baja dotación de requerimientos mínimos (maquinarias, equipos, insumos, vehículos), en general se vincula, como telón de fondo, con la cultura organizativa que de alguna manera se plasma en la actual estructura orgánica y los hábitos laborales ordinarios.
- Arrastre de magra imagen institucional, desde el colectivo social, a partir de la percepción de éste en torno a la calidad de atención y a la efectividad organizacional.
- A juzgar por antecedentes, muchos empleados ligan una mejor atención al público (en general no concebido conceptualmente como "cliente") a mejoras en la remuneración y en la organización interna.
- No parece apropiada la escala salarial: la mayoría de los Secretarios Técnicos manifiesta percibir mensualmente, en promedio, \$150⁰⁰ a \$ 200⁰⁰ más que muchos de sus dependientes.
- Debilidad en las gestiones de inspecciones de obras de viviendas, en la escrituración de éstas, y en el recupero de cuotas.
- No se conoce con precisión la cartera de viviendas a cobrar. Consecuentemente no es óptimo el nivel de recupero de costos de las viviendas sociales ("menor a 40%" según informantes claves, que sólo pudieron "precisar" esta aproximación).
- Ello puede guardar relación, en parte, con una especie de cultura de no pago por parte de los beneficiarios; pero es indudable que existe una magra capacidad de procuración por deudas vencidas registradas por los adjudicatario/beneficiarios de viviendas.

- Nos fueron señaladas en distintas entrevistas, algunas dificultades que enfrenta el proceso de escrituración de las viviendas: construcción en terrenos con problemas dominiales, empresas que no presentan planos pertinentes al loteo y/o infraestructura, escasez de personas que se aboquen a la temática de escrituras y acciones conexas, falta de vehículos para "llevar a la firma" de escrituras a la vivienda del beneficiario (sic: "la gente no se interesa en firmar y obtener sus escrituras"), demoras en Escribanía General de Gobierno o en el propio Instituto (áreas Social y Contable).

El cuadro general de situación que resume este título, redundante en una institución específica a priori sobredimensionada, con fragmentación en unidades estancas, de competencias y funciones en apariencia definidas pero no exentas de rigidez, problemas de capacidades, dedicación, eficacia y eficiencia, con una cierta abulia, niveles bajísimos de efectividad administrativa, baja performance del monitoreo de la gestión y trato no profesionalizado al público; todo lo cual se contrapone a una moderna visión organizativa para la gestión, de carácter dinámico y que priorice la capacidad de respuesta y la efectividad de las acciones.

No obstante ha de recatarse que existen áreas, y aún grupos de personas que parecen exponer una potencialidad laboral disponible, en otras condiciones organizativo-funcionales.

Al respecto, justo es señalar que existen algunas cuestiones que hacen a la gestión y administración del IPVU, atinentes en alguna medida a factores endógenos (v.g. recursos humanos, aspecto muy ligado al párrafo anterior); pero también a otros que son exógenos a la institución y provienen del contexto, atribuibles al sistema público, las corporaciones empresariales o privadas, la idiosincrasia de la población, entre otros.-

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007

CUESTIONES ESTRUCTURALES Y ESTRATEGIAS A RESOLVER

IV.- CUESTIONES ESTRUCTURALES Y ESTRATEGIAS A RESOLVER

En este panorama general se están evidenciado pautas de decisión político-institucional, a nivel de las autoridades provinciales, para mejorar, modernizar y fortalecer la performance del Instituto.

Al respecto, habrá de tenerse en consideración que:

- Existen algunas áreas y actores que dan cuenta de caracteres, organizativo-funcionales¹⁴ y actitudinales (muestran un cierto diferencial en cuanto a compromiso en el desempeño de su cometido) que les hacen propicios para su incorporación a un proceso de modernización del funcionamiento del organismo;
- Son observables determinados esfuerzos institucionales en procura de la generación de espacios y oportunidades de participación del personal en este proceso;
- El dominio de las relaciones informales, combinado con los liderazgos formales, ofrece aún mucho margen de utilización productiva; máxime si se desarrollan actividades de capacitación específica.

Sin perjuicio de reconocer la madurez del staff ejecutivo y buena parte de los actores con los que se interactuó, aún parece haber un largo camino por recorrer y muchos desafíos a superar para satisfacer los requerimientos organizacionales de cara a los administrados/"clientes".

Los antecedentes dan cuenta de la necesidad de encarar nuevos objetivos estratégicos; proceso en el cual cabría mejor focalizar, y en algunos casos replantear, determinados ejes de acción de distinta relevancia, envergadura y nivel, que pueden implementarse de modo gradual y, varios de ellos, combinadamente.

¹⁴ La expresión no necesariamente refiere a "ubicación" "orgánica" en el sentido tradicional de un organigrama.-

En un sentido no taxativo, su orientación podría fortalecerse en aras de:

- **La disminución del déficit habitacional**

Resolver el déficit habitacional en la Provincia de Santiago del Estero, estimado en unas 120.000 unidades habitacionales (inversión mínima estimada del orden de los \$ 7.000.000.000) exige medidas estructurales y acciones de política de Estado dirigidas a depurar un mercado viciado por algunas malas prácticas especulativas.

- **El aumento del recupero**

Puede aseverarse que no existe un real "recupero" de la inversión, ante la falta de una adecuada procuración.

Esto significa que en la actualidad el Instituto no puede contar el recupero como previsión financiera, fondeo que representaría el aporte regular/judicial de las cuotas pertinentes para retroalimentar el sistema de construcción de nuevas unidades habitacionales.

Sin perjuicio de que el Banco de la Provincia de Santiago del Estero (BPSE) es el que concentra la amplia mayoría del servicio de pago de sueldos de los empleados privados y públicos en el territorio provincial -de modo especial en las ciudades más importantes- habrá que explorar, en ésta y otras entidades bancarias, convenios especiales para desarrollar y afianzar el sistema de débito automático para el pago de las cuotas de las viviendas. Está exploración también es aconsejable en relación a las tarjetas de crédito.

- **Eliminación de la posibilidad de desarrollo de mercado secundario**

La existencia de una suerte de "mercado secundario" para las viviendas construidas y adjudicadas por el Instituto, que en su gran mayoría revisten las características de planes sociales, significan un atractivo interés para

especuladores y oportunistas que aprovechan los precarios controles del seguimiento sobre el beneficiario y su unidad habitacional adjudicada.

En la práctica se deberá hacer hincapié en mecanismos más rígidos en cuanto a restricciones para la cesión y/o venta de las viviendas construidas y entregadas en el marco de programas sociales.

- **Creación de nuevas operatorias que atiendan a los diferentes sectores sociales de la población en general.**

En orden a ello, un rápido cotejo del fondeo de planes según se vienen encarando hasta el 2005 y buena parte del 2006 y de los programas nacionales existentes (Anexos VII y VIII respectivamente) releva las potencialidades que el IPVU tiene por delante, en cuanto a operatorias disponibles tan sólo en la Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Viviendas de la Nación para la atención de necesidades de viviendas sociales. Tales expectativas, para ser materializadas requieren de una mejor performance de gestión interna del organismo.

Son diversos los planes potenciales (incluyendo la potencialidad de sistemas de ahorro previo y/o de canjes de viviendas) e innumerables las fuentes de financiamiento posibles para la programas de programas de vivienda; cuya combinación puede dar lugar al desarrollo simultáneo o concatenado de distintos planes, asociados a niveles de ingreso mensual en el grupo familiar.

Por ejemplo (a título orientativo¹⁵):

- # Ingreso menores de \$ 900:
 - Cuotas de \$100 a \$150 (o menos)
 - Planes con subsidio predominante
 - Receptores de esquema de canjes;

¹⁵ Valores estimativos

- # Ingreso de \$ 901 a \$1500:
 - Cuotas de \$ 200 a \$ 250 (o más)
 - Receptores/Iniciadores de esquema de canjes;
- # Ingreso de \$ 1501 a \$ 2500
 - Cuotas s \$350 a \$600 (o más)
 - Iniciadores de esquema de canjes.

- **La activa participación de actores no estatales y de Municipios y Comisiones Municipales**

Toda apropiada acción política debe incorporar desde el inicio a actores institucionales no estatales claves y a las autoridades locales, además de nutrirse de lineamientos estratégicos relevantes que incorporen, entre otros, conceptos tales como la articulación de la planificación institucional propia con los demás sectores de gobierno que trabajan sobre el uso del territorio, gestión financiera provincial, acción social, infraestructura y servicios públicos, etc.;

Importa además cierto nivel de participación de estos actores porque ello posibilita que los mismos puedan promover y colaborar en la elaboración de códigos urbanísticos para los municipios, especialmente en aquellas comunidades en donde el crecimiento demográfico exija una adecuada planificación de desarrollo de programas de viviendas con servicios a mediano y largo plazos.

- **Mejoras continuas en la calidad de la construcción. Empleo de nuevas tecnologías y materiales. Disminución de costos por unidad de vivienda.**
- **Exploración de esquemas alternativos de financiamiento para las viviendas.**

El capítulo C esboza algunos lineamientos relacionados esquemas de financiamiento alternativos posibles de considerar, en una visión que

abarca además de los planes sociales la extensión a un segmento de la sociedad con mayores niveles de ingresos y por ende mayor capacidad de repago y recupero.

- **Formulación e implementación de estrategias de tercerización operativa.**

Entre los casos a analizar: recupero de cuotas, control de obras (a través de Direcciones Técnicas u otras figuras y modalidades), obtención de determinados materiales de construcción, ciertas construcciones hoy encaradas “por administración”, etc.

- **Otros:**

- **Formulación e implementación sostenida de programas y actividades de capacitación específica.**
- **Mejoras profundas en los procesos internos y de gestión externa.**
- **Generación de una unidad ejecutora ágil y dinámica.**
- **Formulación e implementación de un proceso de planificación estratégica participativa.**
- **Etc.**

Una línea de acción adicional viene dada para contrarrestar o evitar los “daños por vandalismo y/o usurpación” registrados en unidades a ser entregadas.

Representa un problema cuya necesidad y dificultad de control no son menores, que avasalla los derechos e intereses no sólo del Estado sino también de los privados, de las familias que son las naturales adjudicatarias de esas viviendas.

Es menester implementar un sistema que evite la dilación de tiempos entre la finalización de obra y entrega al adjudicatario de la unidad habitacional, para minimizar el riesgo de usurpación y daños. Ello necesariamente está ligado

a la necesidad de ajuste de mecanismos intra, extra e interjurisdiccionales mucho más ágiles y socialmente comprometidos (conceptos de eficacia y efectividad de las acciones aplicados aquí).

Emerge, en suma, como necesaria la reformulación de pautas de funcionamiento del IPVU, su paulatina modernización y fortalecimiento, dotando gradualmente al sector de capacidades organizacionales, humanas, técnico-científicas, logísticas, administrativas, y presupuestarias; que poco a poco permitan llevar a la práctica una seria y sostenida política pública; responsabilidades que ahora mismo le está exigiendo la realidad socio-económica, ambiental y productiva de la provincia, desde la perspectiva de ejecutividad y efectividad ante el administrado (nivel de satisfacción alcanzado por el servicio, en el cliente/usuario y por su impacto en el entorno).

Son entonces necesarias intervenciones organizacionales-funcionales prácticas, adecuadas y posibles de desarrollar, que incorporen en los hechos los conocimientos y experiencias internacionales y nacionales en la materia, para enfrentar y anticiparse a nuevas y cambiantes realidades productivas, tecnológicas, medioambientales y políticas.-

A.- De los PROCESOS INTERNOS

Recordemos aquí que desde el comienzo hemos procurado hacer análisis no descontextualizados; por lo que se abordó un esquema de trabajo y presentación de concepción integradora que, además de permitirnos una mejor interpretación del cuadro de situación, nos facilitara la movilización de algunos individuos de la propia organización, motivados en el entendimiento de su propia realidad de cara al usuario.

Apuntábamos en el Título I que esta modalidad generó "un índice aceptable de respuestas reales", las que en ciertos casos se materializaron

incluso en una interesante participación en el proceso por parte de algunos actores, a través del "envío de información o encuentros con colaboradores". Así es como por ejemplo muchos funcionarios contribuyeron con sus propias descripciones y propuestas (Anexo IX) de "acortamiento" y/o presentación de procedimientos internos en sus áreas pertinentes, y algunos de ellos dando a conocer puntos de vista relacionados al concepto de reestructuración.

Asimismo hemos postulado que, en la práctica diaria real, el interés del administrado demandante de algún servicio o asistencia del Estado no está tan centrado en el cumplimiento literal de los procedimientos y normas que regulan el funcionamiento de la Administración; sino que remite primariamente a todos aquellos aspectos que, por uno u otro lado, se focalizan en la efectividad de la asistencia o del servicio.

Es desde allí que se consideran necesarios fuertes esfuerzos para que la separación en unidades orgánicas y el marco normativo y reglamentario no resulten un corsé para la acción, ya que compartimentos estancos, "edulcorados formalismos y la telaraña de los *procedimentalismos* no precisamente abonan una aceptable calidad de servicio".

De modo que en este sentido es recomendable se hagan esfuerzos de simplificación, tanto de la estructuración funcional como de los aludidos procedimientos y de todos los procesos internos; obliterando la tendencia a la organización y funcionamiento en compartimentos estancos, relativizando siempre cualquier atisbo de "procedimentalismo" y poniendo la atención en todos lo frentes posibles que hagan a una mayor ejecutividad y efectividad del organismo. V.g:

⇒ **Reconceptualización del principio de organigrama funcional**

Para citar sólo un ejemplo, esta reconceptualización nos llevará contraponer la idea de una estructura orgánica para cada programa o plan (que podría darse en la situación actual, a la que en parte tal vez se haya llegado "armandose" pequeñas organizaciones por objetivo, que luego

fueron quedando una vez superados éstos) a la idea moderna y más dinámica de organizarse en unas pocas unidades estructurales (la "espina dorsal") con personas de capacidad y flexibilidad suficiente para manejar coordinadamente distintos planes y programas.

⇒ **Mejoras en los procesos internos**

Tanto la calidad como la duración de los trámites internos pueden ser sustancialmente mejorados en primer lugar desde lo actitudinal de cada agente involucrado y operando sobre unos pocos "resortes catalizadores":

- Simplificación de circuitos/trámites de notas y expedientes.
- Descripción y control integral de tales circuitos/trámites.
- Informatización de los mismos (redes de información de datos/seguimiento).
- Capacitación. General: administrativa y en computación; y Específica: oficios.
- Coordinación interna: de carácter generalizado, permanente y proactivador.
- Ayudaría a ello tanto un reducido grupo de trabajo que actúe como unidad de gestión en apoyo directo de la máxima autoridad como, dentro de cada unidad dependiente de ésta, la capacitación de una 1 o 2 personas para asignarles responsabilidades de gestión proactiva por objetivos.
- Desarrollo de modalidades flexibles de organización por objetivos, u otras que saquen de foco lo procedimental y pongan continuamente en su lugar el objetivo común (por ejemplo la concreción de un plan de viviendas).
- Estricta organización de plazos; por ejemplo para presentación, procesamiento y pagos de certificados y de facturas.
- Descentralización operativa de determinadas funciones, con responsables físicamente ubicados en ciertas áreas destino (P. ej.:

desde el área Contable hacia la de Planes de Emergencia: lo atinente a Tesorería, órdenes de pago, viáticos, etc.).

- La presencia de un auditor o delegado del Tribunal de Cuentas en el seno del propio IPVU, en fluida interacción "a tiempo real" con las pertinentes áreas y trámites del Instituto, puede coadyuvar a la mejora en los factores calidad (precisión) y tiempo (duración) de los trámites, en las etapas claves intervención de dicho Tribunal.
- A nivel "doméstico" incluso, es posible responder a la queja recurrente por demoras en la adquisición y provisión de ciertos bienes e insumos de trabajo de uso ordinario, a través de opciones que según los casos varían desde la implementación de sistemas de caja chica, hasta las locaciones de equipos, incluyendo el servicio de mantenimiento, reparación y reposiciones.

Un detalle observado en general es que las Secretarías Técnicas (ST) usan la de Despacho de Presidencia para hacer redactar las Resoluciones, que luego vuelven a la ST correspondiente para retornar más adelante a Despacho para la firma del Presidente del IPVU.

Lo aconsejable al respecto -por razones de especificidades y de eficiencia en el uso del tiempo- es que, con formato homologado y protocolo único, cada ST redacte directamente el proyecto de Resolución para que, a través de Despacho, se tramite la firma del Presidente y su protocolización.

Estos y otros pocos elementos de cambio posibles, ameritan su consideración en aras de facilitar, por otra parte, que se rompa con una cierta "cultura de compartimentos estancos" (común en no pocas administraciones); a partir de un fuerte compromiso real de coordinación/sincronización interna y externa y esfuerzos de articulación comunicacional (en referencia tanto al seguimiento de actuaciones, como a cuestiones operativas, etc.).

⇒ **Respetar requisitos mínimos y simples para solicitudes de vivienda, con información apropiada al análisis y seguimiento del beneficiario**

El sistema debe guardar simplicidad, permanencia y universalidad; por lo que se proponen como requisitos mínimos comunes a distintos planes o programas:

- # Perfeccionar un Registro Único y Permanente de Postulantes (RuyPP) en y por cada localidad en la que se construyan planes y programas habitacionales; y exigir su inscripción en él, y la consulta, actualización y validación de datos obligatorias.
- # Que el postulante constituya grupo familiar al momento de la inscripción y adjudicación:
 - a) Matrimonios
 - b) Uniones de hechos con convivencia mínima acreditada de 5 años continuados.
 - c) Parientes cosanguíneos en línea ascendente, descendente o colateral hasta el 3° grado, con convivencia mínima acreditada (P.e. 5 años continuados).
- # Residencia en la localidad donde solicita vivienda, por un período mínimo (P.e. 1 año previo a la inscripción).
- # Que todos los miembros del grupo familiar acrediten poseer documento de identidad argentino.
- # Tanto el solicitante como cualquier integrante del grupo familiar debe acreditar no ser propietario de: fondos de comercio, bienes inmuebles, maquinarias, automotores o semovientes realizables, en los que el importe que se pueda obtener de su venta le permita adquirir una vivienda de las mismas características que la que solicita. Exceptuar de esta exigencia a los bienes que constituyan capital de trabajo.
- # Ningún miembro conviviente debe haber sido adjudicatario de viviendas financiadas con fondos del Estado (nacional, provincial o

municipal). No exigible en el caso de convivientes que hayan constituido un nuevo grupo familiar.

- # Según el plan o programa de viviendas, el grupo familiar debe acreditar ingresos mensuales a satisfacción del IPVU para afrontar el pago de la cuota, la que no podrá afectar un monto superior a un determinado porcentaje de esos ingresos (P.e. 20-30% según el plan o programa y segmento socio-económico o de ingresos del grupo familiar).
- # Ninguna de las personas convivientes debe ser propietaria de vivienda en condiciones de ser habitada por el grupo familiar, residan o no en ella.
- # Previo a la adjudicación debe exigirse la suscripción de documentos, garantías y compromisos que aseguren al Estado el recupero de la inversión -utilizando modernos instrumentos, medios y mecanismos de cobro, con alta priorización del débito de cuotas- para su reinversión en nuevos planes de viviendas destinadas a otras familias que también necesitan de ellas.

En relación a ello y en vinculación con el párrafo referido al Aumento del Recupero (a comienzos de Título), es recomendable que el cliente/beneficiario suscriba con el IPVU entre los documentos pertinentes la autorización expresa al débito automático; utilizándose otro instrumento de garantía en los casos no pasibles de esta modalidad.

La asignación de los "cupos" representa otra cuestión a resolver, dado que existen suspicacias en la asignación de las unidades a los adjudicatarios/beneficiarios.

La modalidad a arribarse debe basarse en un minucioso y detallado análisis del contexto social-económico de las familias a adjudicar.

Ello contribuirá a evitar los actuales riesgos de usurpación y especulación con la situación conyugal / familiar.

⇒ **Rediagramación del diseño de la sede y posibles relocalizaciones**

Es conveniente rediseñar la ubicación de áreas, oficinas y puestos de trabajo y de atención del cliente, con el objeto de optimizar el uso del espacio físico en su relación con los flujos de trabajo y con la circulación de personas ajenas a la organización.

Ello incluye la posibilidad de traslados físicos, en cuanto sea necesario o conveniente y posible. V.g.: Secretaría Técnica Social y Unidad Ejecutora.

Pero en cualquier caso debe buscarse una mejor utilización del espacio en relación a los flujos de trabajo y de circulación de personas (propias y ajenas a la organización); mayores contactos visuales entre trabajadores del mismo "gran sector", compartiendo pocos espacios de mayor amplitud, ventilación e iluminación naturales.

⇒ **Introducción de mejoras en la atención al público en todos los frentes posibles que aumenten la satisfacción del usuario/cliente**

Entre los posibles frentes a los que nos referimos, citemos:

Atención directa

Aquí debemos precisar que, a los fines del presente, entiéndase por "atención directa" a la interacción personal entre el empleado o funcionario y el usuario/cliente; sea en relación persona a persona o telemétrica (conversación telefónica, mail, fax).

Información al público

Dos de los puntos débiles de una organización, en lo que respecta a información, son la *confiabilidad* y la *oportunidad* de ésta; ante lo cual el desarrollo de un sistema integral de información puede constituir una bisagra que fortalezca esos conceptos en la percepción del usuario de los datos e informaciones.

Tal sistema involucra acciones, canales y medios diversos; por caso:

> Integración-informatización de datos, informaciones, expedientes.

- > Revisión, rediseño e informatización del sistema de información sobre distintos servicios brindados en el IPVU: solicitudes, denuncias reclamos y otros trámites, movimiento de actuaciones, etc.
- > Señalización de flujos de circulación e identificación de áreas, y oficinas de trámites.
- > Página web en actualización periódica:
 - Requisitos para solicitar viviendas y demás trámites.
 - Flujograma simplificado y duración de trámites.
 - Adjudicaciones.
 - Recepción de denuncias y reclamos.
 - Otros.

⇒ **Mejoras en tiempos de construcción-adjudicación/entrega**

El factor "tiempo", junto con el de "calidad de las viviendas" y "calidad de las prestaciones internas" son considerados como los de extrema preocupación para la gestión del Instituto.

Respecto al primero, son de especial atención tanto las demoras en las gestiones administrativas, como la mora que representa completar el circuito de la vivienda adjudicada al beneficiario con todo el trámite de registro de dominio completo.

⇒ **Aceleración de tiempos de trámites de escrituración**

La falta de "escrituración" y por consiguiente la provisión de "títulos de propiedad" en tiempo y forma (la mora promedio en muchos casos es de entre dos y tres años), atenta contra cualquier posibilidad de obtener fuentes genuinas financieras para la construcción de nuevas viviendas.

La inseguridad jurídica no sólo afecta al beneficiario, a quien se le entrega los títulos en un "acto" posterior a su ingreso a la vivienda y luego de

transcurridos unos cuantos años, sino que también es dañoso para potenciales entidades o unidades de financiamiento mixtas o privadas.

Un aspecto que, sin mediar complejas intervenciones orgánicas, resulta clave para mejorar la efectividad¹⁶ organizacional de la entidad en poco tiempo, es la identificación y refuerzo del/los corredor/es mínimo/s de funcionamiento eficaz; y a partir de allí su interrelacionamiento con un sencillo andamiaje ejecutivo que permita agilizar las operatorias disponibles para viviendas, a lo que más adelante haremos referencia.

Asimismo, según antes se sugirió, es atendible que en el nivel de decisión político-institucional se cuente con el apoyo operativo de un grupo de trabajo activo en torno a la gestión integral del órgano (Anexos X, XI y XII).

Ligado a ello, habrá de tenerse presente siempre que, para desarrollar y sostener una política coherente y trascendente en esta materia, resulta esencial mejorar y formar capacidades humanas para alcanzar y sostener una apropiada gestión.-

B.- ORGANIZACIÓN DE UNIDAD EJECUTORA

Nuestra era, de incertidumbres y cambios constantes, exige organizaciones extremadamente flexibles y adaptables que ejecuten tareas complejas en ambientes de cambio rápido y que produzcan servicios de alta calidad.

¹⁶ Con este concepto englobamos en este punto tanto la concurrencia de eficacia y eficiencia, como un cierto nivel de satisfacción, en el cliente/usuario y por su impacto en el entorno.

El IPVU puede avanzar sólidamente en este sentido, sin necesidad de una reforma estructural que implique, como efecto no deseado, cambios traumáticos en un contexto algo reticente a las innovaciones.

Por otra parte, una reforma del Instituto como mera organización administrativa no tendría sentido en la actualidad si no lo es con el objetivo esencial de constituirse en un administrador y realizador de políticas verdaderamente ejecutivas de construcción de viviendas.

Referimos más arriba a la conveniencia de mejorar la efectividad de la entidad en poco tiempo, a través de la identificación y refuerzo de corredores mínimos de funcionamiento eficaz y de su interrelacionamiento con un sencillo andamiaje ejecutivo que permita agilizar las operatorias disponibles para viviendas.

Consecuentemente, e incluso conforme líneas argumentales planteadas durante el desarrollo de entrevistas¹⁷, es conveniente encarar el fortalecimiento, reordenamiento y modernización institucional de esta estructura pesada, sobredimensionada y lenta, a partir de un espacio organizativo de administración operativa y eficiente.

Esto infiere la necesidad de organizar un circuito operativo medular, de componentes que respondan a lineamientos ejecutivos de la autoridad del IPVU, en convivencia armónica con las características estructurales subyacentes; formulación en la que debe indagarse acerca de reales condiciones y voluntad de actores internos claves para ello, a efectos de su capacitación e incorporación progresiva a esta "línea de gestión ejecutiva".

Es posible configurar un esquema administrativo en torno a una Unidad Ejecutora (UEPV) que tenga por cometido administrar las operatorias con alto dinamismo, capitalizando en parte experiencias concretas conocidas en otras administraciones provinciales. Esta unidad representaría al Gobierno de

¹⁷ En no pocas de ellas se ha podido inferir la potencialidad de fuertes condicionamientos para reformas estructurales profundas, en las que puedan sentirse como lesionados o afectados determinados intereses corporativos.

Santiago del Estero ante otras entidades ejecutoras y entidades participantes en distintos proyectos.

La UEPV es una estructura propuesta que se concibe como la necesidad de crear una herramienta administrativa ágil, dinámica y efectiva en materia de gestión, formulación, ejecución y supervisión de operatorias y programas de vivienda. Ello es consecuencia de la actual situación del IPVU mencionada a lo largo de este trabajo.

Crear e insertar esta Unidad en la actual estructura del IPVU parece ser un desafío no menor, a la luz de la restricción que representa la inflexibilidad para efectuar cambios estructurales (especialmente en lo atinente a recursos humanos) en la mencionada dependencia.

El objetivo principal de una Unidad Ejecutora es promover el desarrollo socio-económico, mediante acciones de gobierno consistentes en la concreción de proyectos de inversión (en nuestro caso: proyectos habitacionales) con financiación externa, enmarcadas en las políticas definidas por el Poder Ejecutivo Provincial.

Estas unidades son instancias organizativas necesarias para que las acciones se realicen con celeridad de acuerdo a normas específicas, que se diferencian “en más” de las administrativas vigentes en el ámbito provincial; en otras palabras una unidad de este tipo es la organización conveniente para realizar en forma ágil y eficiente las acciones de gestión y control en el desarrollo y construcción rápidos de proyectos y obras de calidad.

En función de los alcances, profundidad de los cambios, fortaleza institucional y capacidades ejecutivas que se pretenda, esta Unidad Ejecutora Provincial de Viviendas podrá crearse por alguno de los siguientes instrumentos legales:

- Resolución de la autoridad del IPVU;
- Resolución o Decreto ministerial;

- Decreto del Poder Legislativo;
- Ley de la Legislatura Provincial.

En el articulado de la normativa que se establezca para crear la UEPV deberá contener los siguientes aspectos básicos:

- Carácter, dependencia administrativa y autonomía;
- Misión (acceso a la asistencia crediticia/financiera para construir o adquirir viviendas; mecanismos para potenciar el desarrollo económico y social; armonización del desarrollo urbano; sustentabilidad del desarrollo urbano y habitacional; atender y paliar el déficit de viviendas);
- Facultades y funciones (gestionar créditos para construcción y adquisición de viviendas; construir mecanismos de financiamiento a partir de la obtención de recursos monetarios del mercado; formular planificación política, de proyectos y desarrollo urbano; coordinar los fondos obtenidos para su cometido);
- Presupuesto (aportes de programas de financiamiento de organismos multilaterales de crédito, del IPVU y de alguna otra fuente a criterio de la autoridad de vivienda de la Provincia);
- Estructura administrativa (Anexo X, organización administrativa sugerida);
- Funciones y atribuciones (deberá revisarse la legislación local para evitar superposiciones, arreglos de las leyes pertinentes y/o cualquier otra adecuación legal);
- Definición de mecanismos administrativos, de control y seguimiento de la aplicación de los fondos, y auditoría;
- Facultad para crear y administrar Fondos de financiamiento de características fiduciarias;

En este esquema puede incluso acudir al auxilio y soporte que brindarían instituciones universitarias, organismos o cuerpos colegiados de profesionales del medio, tales como Colegio de Escribanos, Colegio de Arquitectos, etc.; los que podrían colaborar y sumarse a este esquema, a través de la figura legal de "convenios" con el Estado Provincial.

Contar con una Unidad de esta naturaleza para administrar fondos externos, facilita en gran medida las oportunidades de recepción de fondos para inversiones públicas; máxime si desarrollan vínculos con determinados "corredores de funcionamiento eficaz" del aparato burocrático tradicional.

Esto es un detalle no menor cuando se trata de infraestructura habitacional, habida cuenta de sus implicancias sociales y de los presupuestos habitualmente involucrados en los planes de viviendas.

La UEPV podría acceder a los fondos previstos en la Ley Nacional 24464 (fideicomiso y leasing), haciendo provisiones sobre lo establecido en la Ley Provincial 6255 que adhiere a dicha norma nacional, y toda otra adecuación legal que correspondiere.

Las operatorias que administre la UEPV se sugiere estén orientadas preferiblemente a planes y programas que permitan la posibilidad de un real recupero de la inversión; dejando de este modo al IPVU en la función de fomento y atención de operatorias para sectores de la población con menor o escaso nivel de recupero crediticio, y en general en lo concerniente a obras por administración.

La UEPV puede o no estar físicamente vinculado al organismo existente en su misma estructura edilicia, pudiendo contar incluso con el concurso de algunos empleados y funcionarios del actual organismo provincial de vivienda. Pero, es obvio que para obtener el fin y cumplir la misión para la que será creada

la UEPV deberá tener un mecanismo administrativo, de gestión y operación que diste mucho de los tradicionales del IPVU.

La eficiencia de la UEPV deberá reflejarse en la capacidad de gestión para realizar operatorias de financiamiento y construcción de viviendas en plazos más reales y razonables; un mejor mercadeo y asignación de las unidades habitacionales, basada en principios de capacidad de recupero de inversión y retroalimentación para generar nuevos fondeos.

La experiencia demuestra y aconseja la gestación de Grupos de Gestión Integral, que tienen como cometido analizar, evaluar y proponer mejoras en las tareas de la organización en función de los resultados obtenidos. Una estructura de este tipo se propone en los Anexo XI y XII, para ser constituida en el seno de la UEPV a crearse, o también del mismo IPVU.

Los lineamientos propositivos desarrollados en éste y anterior capítulos son coincidentes con la voluntad y estrategia, de las autoridades del IPVU, de convertirse en verdaderos ejecutores de políticas de viviendas que tiendan a reducir el déficit habitacional.

Es clave para ello plantear una organización ejecutiva flexible convenientemente dimensionada, con manuales operativos y régimen administrativo específicos, con integración de sus unidades de trabajo a través de los objetivos de la Unidad Ejecutora; con un plantel profesional comprometido con la efectividad del organismo; y con un apropiado sistema remunerativo asentado en conceptos tales como diferenciación jerárquica, productividad, dedicación y objetivos.

La Unidad Ejecutora debe disponer de procedimientos y mecanismos ágiles en la operatividad de cada operatoria; para lo cual es conveniente y necesario otorgarle un régimen administrativo, contable y prepuestario distintos

de los vigentes comúnmente en la APP, con sus propios manuales operativos fundados en celeridad, calidad y transparencia del trámite.

Importa reseñar que el régimen remunerativo aquí no debería replicar los niveles ni estructura de achatamiento que suelen verse en algunas administraciones públicas, así como tampoco sufrir las externalidades negativas que sobre la productividad ha tenido el derrame universal del FONAVI según se ha decidido en otras gestiones y aun mantiene. Mínimamente habría que estudiar las implicancias en este sentido según experiencias de otros sistemas (v.g. sector vial) y/u operar el congelamiento de eventuales vacancias destinadas a IPVU -si las hubiere en magnitud importante- reasignando recursos al sistema definido en la Unidad Ejecutora a crearse.-

C.- DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Resulta complejo imaginar y contar con un buen menú de alternativas hipotecarias y/o financieras para suplir el déficit habitacional de Santiago del Estero, en el estado y cuadro de situación actual

No obstante, sorteando algunos de los obstáculos planteados, podría pensarse en diferentes esquemas financieros susceptibles de ser implementados; persiguiendo el objetivo no sólo de cubrir el déficit habitacional social, sino también apuntar a sectores de clase media, combinando sistemas de *adjudicación múltiple, de canje de viviendas y/u otros.*

Una de las formas de organizarse para operar y funcionar en estos mercados mixtos destinados a la construcción, remite a la figura del "fiduciario", que otorga la necesaria solvencia y seguridad que exigen la ejecutividad y confiabilidad del sistema; lo que es determinante para los aportes de capital al sistema.

La figura financiera del "fideicomiso" resulta muy apropiada para el sistema constructivo en el país desde la última década. En ella confluirían el Estado (IPVU y Banco de la Provincia de Santiago del Estero) y capital privado (Títulos que hasta podrían cotizar en bolsa).

La cartera alcanzada por el fondeo podría distribuirse en planes sociales y otras operatorias destinadas a viviendas de distinto tipo, orientadas a diferentes segmentos de ingreso¹⁸; ya que esta nueva visión abarca, además de los planes sociales, la atención de un segmento de la sociedad con mayores niveles de ingresos y por ende mayor capacidad de pago y recupero para el sistema.

Sea cual fuere la modalidad organizativa y los esquemas de fondeo que se manejen, tal vez una apropiada administración financiera de un sistema público de viviendas debería siempre tener por norte:

- La restitución de la inversión como fondos específicos.
- El mantenimiento normal de la cartera hipotecaria (regularización de deudas y situación dominial de las viviendas).
- La aplicación de sistemas de premios y castigos, en orden al pago de cuotas de la vivienda y al pagó en primer término.
- La formulación e implementación de una suerte de sistemas de ahorro previo para el acceso a la vivienda, en los niveles sociales posibles
- Subsidio explícito a los indigentes, y subvención explícita proporcional a familias de otros niveles de ingreso.
- La actualización de cuotas según reajustes de salarios, variaciones de precios, etc..-

¹⁸ Por caso, nos remitimos a los tres segmentos enunciados, a título orientativo, al comienzo de este Título.

D.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

La gestión del IPVU tiene por delante un cúmulo de desafíos, que a su vez presentan algunos pocos grandes ejes convocantes claves. Todos ellos coinciden en la necesidad de priorizar:

- el enfoque social de la gestión a la par de su prestación con eficacia y efectividad.
- el uso productivo eficiente de los recursos humanos y económico-financieros, sin detrimento de la calidad de las viviendas
- la coordinación institucional (intra e inter), relativizando fuertemente en ello los formalismos procedimentales y los usos y costumbres de “pasamanos”.

Dado que en la provincia la pretensión de satisfacción de tales objetivos se enfrenta a una fuerte complejidad contextual, y por ende no menos dificultad de llevarlos a cabo sostenidamente y en profundidad, emerge como atendible que la comunidad del IPVU desarrolle y se apoye en procesos planificación y programación.

Creemos conveniente hacer aquí una breve referencia a estas categorías, tal como las concibe el equipo a efectos de este trabajo:

- o Cuando hablamos de planificación estratégica participativa (PEP) estamos significando clara y simplemente eso: la *Planificación* como pilar fundamental de la política sectorial, en la medida en que se desarrolle con una visión *Estratégica* y con modalidad francamente *Participativa* (PEP). A ella nos referiremos en este capítulo.

En este proceso, la “visión” que el conjunto de actores sea capaz de articular es un tema liminar vinculado a la modernización y fortalecimiento institucional. Las estrategias de acción son consecuentes

a la visión, que en un proceso PEP puede ser mejor (re)definida y valorizada por los agentes.

- Ahora bien, podríamos decir que en un menor nivel, en el que son necesarios mayores esfuerzos de precisión, remitimos allí a la planificación operativa o programación (de las acciones).

La planificación operativa puede ser entendida como la programación de actividades que permite, al fin y al cabo, reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posible; todo ello en relación a términos temporales más o menos inmediatos.

En ambos casos es importante prestar atención a la coordinación, como asimismo a las instancias de participación y a que éstas no resulten ejercicios de “reunionismos”.

Retomando ahora la temática de planificación estratégica participativa, precisemos antes que la concreción de los objetivos esbozados al inicio del capítulo requiere tiempos tales, a los que no es fácil arribar sino es dando continuidad a la gestión a través de un trabajo consensuado de planificación.

Por otra parte, el presente proceso de cambio -pensado a través del desarrollo de un proyecto de modernización, reordenamiento y fortalecimiento- convenientemente debe apoyarse en determinados fundamentos básicos: lineamientos estratégicos; participación; análisis del medio, entorno o contexto; énfasis en el usuario/cliente y en las metas concretas.

En orden a ello emerge como instrumento de alta utilidad la elaboración e implementación de políticas sustentadas (genéricamente) en lineamientos, directrices y propuestas guías a considerar en los procesos de gestión integrada de un organismo; lo que en la práctica supone un “continuum” de formulación, implementación, monitoreo reformulaciones y ajustes de políticas.

Tales marcos de referencia parecen tener mejor sustentabilidad en regiones, sectores organizaciones que adquieren y desarrollan ejercicio de formulación e implementación de políticas en un contexto de valoración de los planes estratégicos.

Sin perjuicio de la implantación de otras recomendaciones emergentes del presente estudio, e incluso para facilitar, extender y/o profundizarles, las acciones políticas necesarias para modernizar la gestión institucional del IPVU requieren de una planificación estratégica consensuada: se requieren planes directores y programas, priorizar acciones estructurales y no estructurales (de gestión, capacitación, tecnológicas y disposiciones legales y reglamentarias) y coordinar acciones entre unidades e instituciones.

Esta suerte de multiplicidad de requerimientos puede ser “contenida”, ordenada y canalizada en buena medida con la Planificación Estratégica Participativa, concebida ésta como proceso, mecanismo, modo y ámbito de integración e incentiación a las estrategias de cambio en lo inmediato (desde lo actitudinal), y a la vez como instrumento de compromiso técnico y político para el cumplimiento de los objetivos fijados.

Esta planificación debe contar con la fuerza política, legal e institucional que asegure su continuidad y con mecanismos de necesaria actualización.

Cuando se plantean planes estratégicos para un órgano administrativo como el IPVU, se lo hace pensando prioritariamente en la propia organización como tal. Por caso, en términos de gerenciamiento, para ganar en efectividad, en eficiencia, en posicionamiento, etc.; y con lo cual los instrumentos, herramientas y mecanismos se relacionarían mucho a aspectos actitudinales, organizativos y de funcionamiento orientados a tales fines.

No por ello el desarrollo de plan estratégico deja de ser más proceso que producto; ni deben soslayarse las interrelaciones con otras organizaciones del sector, sean públicas o privadas: el plan estratégico de la organización debería

enmarcarse en una estrategia más amplia, que exceda a la propia organización encapsulada como tal, "puertas adentro".¹⁹

Tal concepción necesariamente nos conduce a abrir el juego a un proceso de Plan Estratégico Participativo, con la activa contribución hasta de actores institucionales claves del Estado, la sociedad civil y el sector privado.

Cualesquiera de estas instituciones, y sus integrantes, por separado normalmente tienen una visión sectorial sesgada.

Visión sectorial sesgada y administración-gestión compartimentada "en estancos", no llevan con el tiempo sino a generar (en más o menos plazo) cada vez más situaciones conflictivas: de pérdida de eficacia y/o eficiencia, de superposiciones y/o lagunas funcionales, de falta de controles reales, de retracción de posibilidades recaudatorias, entropía, ...).

Precisamente, a juzgar por observaciones in situ, en el trabajo de campo y con los ámbitos de interlocución, estos son elementos que en cierto modo caracterizan en parte la situación actual; contexto en el cual adquiere relevancia fundamental el hecho de que en la provincia de Santiago del Estero, en los últimos años se esté generando un cierto consenso acerca de la necesidad y conveniencia de afianzar determinados lineamientos claros y estratégicos en la materia que nos ocupa.

Pues bien: tales lineamientos, de largo plazo, convenientemente deben referenciarse en un afiatado proceso de elaboración, propio de un plan estratégico. Pero en qué marco, ámbito y condiciones?, con qué alcances y fundamentos?, etc.

Es allí que lo que tradicionalmente se conoce como actividades de planeamiento se verían sustancialmente mejoradas, en términos de perdurabilidad de sus "resultados", si se incorporan ciertos aditamentos no

¹⁹ De hecho el proceso PEP planteado es para mejor servir "puertas afuera" (en nuestro caso a la sociedad, al usuario, etc.).

técnicos en el mismo proceso de elaboración; lo cual supone, y es nuestra propuesta, la consideración de un esquema dinámico de Planificación Estratégica Participativa (PEP).

Esta concepción se funda en experiencias²⁰ que remiten a la conveniencia de iniciar, retomar o profundizar (según el caso) acciones de transformación y desarrollo de un área, sector, proyecto u organización con sustento en el planeamiento institucional exploratorio -con fines estructurales y no estructurales globales- sobre bases de acción participativa de actores institucionales involucrados en la materia.

Se está poco acostumbrado a ver la Planificación Estratégica Participativa (PEP) como “modo y proceso”, desde las llamadas ciencias “duras” en las que tradicionalmente se ha planeado casi todo imbuidos del concepto de planeamiento de acciones estructurales o, más modernamente, se ha planificado en base al trabajo de equipos que bien hacen su trabajo y ofrecen “su producto”.

Los lineamientos de la PEP prevén precisamente una importante participación de actores institucionales claves, con intereses y potencialidad de involucrarse en todo el proceso de renovación que se impulsa.-

Estrategias de intervención

Un proceso de Planificación Estratégica Participativa (PEP) concebido de comienzo con juego abierto a los actores directamente involucrados, por más laborioso y dificultoso que aparente, en la faz de implementación facilita el conocimiento del “cómo” potenciar fortalezas, procurar solución a debilidades y satisfacer necesidades estratégicas en un esquema

²⁰ Alude al conocimiento experiencias y a vivencias concretas, en el campo público y privado, en materia de planificación estratégica, reestructuración organizativa, reformas institucionales, descentralización, planes de desarrollo, capacitación y organización administrativa y técnica, modernización administrativa, etc.

generador de beneficios y ventajas para la organización, su comunidad de servicio y aliados complementarios.²¹

Esto reconoce la necesidad de adoptar desde el inicio principios y criterios integrados y amplios, tales como el vínculo del desarrollo institucional que se persigue con aspectos funcionales-productivas y socio-laborales "internos", con cuestiones organizacionales, económico-sociales y productivas "externas" y hasta con la acción coordinada con otra áreas de Gobierno y con actores claves del sector privado y de la sociedad civil.

La noción de PEP combina procesos específicos de planeamiento técnico (Enfoque Técnico²²; a partir de planes y programas formulados, en elaboración o a formular), con estrategias de participación orientada a la generación de compromisos por parte de actores-ejecutores (Enfoque de Gestión del Proceso, desafío a profundizar).

Bajo un punto de vista técnico, el plan estratégico deberá permitir la formulación, evaluación y ejecución de ejes estratégicos, planes de acción, programas y proyectos; partiendo del propio conocimiento, capacidades de trabajo y compromiso con la PEP por parte de los actores técnicos de la entidad, intervinientes en el proceso.

El enfoque de Gestión de los procedimientos de planificación implanta el carácter y/o la percepción de no imposición de un plan, a partir de su concepción participativa, con el uso de técnicas de interacción constructiva; y desde el mismo momento en que se comparte la elaboración/reelaboración de la visión como primer aspecto clave.

Es en este enfoque de gestión que hay que prestar atención, y sobre lo cual podemos hacer nuestro aporte.

²¹ Incluso puede posibilitar -no sin habilidades de comunicación, liderazgo y negociación- que en instancias posteriores a éstos se los detecte o genere, se los "desarrolle" y en cierto modo "fidelice".-

²² El Enfoque Técnico puede ser en cierto modo equiparable al concepto tradicional de de Planeamiento.

El proceso de formulación presupone tanto una fluida comunicación con las autoridades político-institucionales directamente involucradas y superiores - en la que convergerán pautas principales-, como la activa participación de funcionarios, actores responsables de áreas y personas claves del IPVU, además de la interacción con usuarios y organizaciones privadas del sector.

Requiere todo el proceso un trabajo presencial y compromiso importantes, información y apoyo logístico-administrativo ad-hoc, y la contribución activa de agentes idóneos; en un proceso que no es cortoplacista.

El proceso de planificación estratégica participativa que se propone, enfatiza una alta participación de actores involucrados y el trabajo en terreno.

En este contexto, las funciones de grupos de trabajo en el proceso PEP ayudan al órgano a alcanzar sus necesidades de efectividad, puesto que los mismos:

- redescubren y posibilitan la maximización de los talentos individuales;
- favorecen un mayor número de visiones para el proceso de toma de decisiones;
- favorecen la búsqueda del concepto de calidad de servicio, cuando están concentrados en el concepto de cliente, interno o externo;
- son fuerzas propulsoras en los cambios organizacionales y, en especial, en su implantación; etc.

Una apretada síntesis de este capítulo sugeriría que: “distanciada tanto de los planeamientos de escritorio como de las administraciones con apenas regular previsibilidad y coordinación, la gestión de Instituto puede planificarse de manera integrada, estratégica y participativa”.

Para ello es menester plantear la definición y desarrollo de una política no cortoplacista, pero que al mismo tiempo contenga sin embargo inteligentes y

graduadas intervenciones en el corto plazo al interior del organismo; de las cuales la primeras han quedado planteadas a lo largo de este informe.

Un proceso planificación estratégica participativa, por otra parte, presta también atención a los antecedentes pero no incurre en largos y costosos procedimientos de “diagnóstico”.

El foco inicial, al que remite luego cada una de las etapas PEP, es la cuidadosa elaboración/reelaboración conjunta de la visión de desarrollo del área, organización o comunidad objetivo.

La concatenación de “visión-misión-directrices-objetivos estratégicos-evaluación de resultados-ajustes”, con las herramientas PEP termina brindando una suerte de “ventajas competitivas”: relativización de la orientación según normativa tradicional, mejores resultados, flexibilidad, innovaciones, etc.-

De allí que este proceso favorezca la creación de un espacio o ámbito donde las personas se sienten más seguras, y por tanto, reduce las reacciones de resistencia a los cambios, el rechazo a la diversidad, y hasta permite poner en tablero conflictos de poder subyacentes y un adecuado encauzamiento de los mismos con fines constructivos hacia una mejor performance del desempeño institucional .-

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007

NOTAS FINALES

V.- NOTAS FINALES

Existe real necesidad de otorgar prioridad a la modernización, reordenamiento y fortalecimiento institucional, lo que constituye una asignatura pendiente para la apropiada gestión del IPVU.

Sin dudas se requieren algunas decisiones de cambios que, aun si se los quiere progresivamente, deben necesariamente formularse e implementarse:

- # Al interior del organismo;
- # En los vínculos funcionales con sus usuarios/"clientes";
- # En relación con entidades no estatales, municipios y otros organismos provinciales.

Su materialización debería partir del modo mismo de visualizar la gestión y administración no compartimentada -en "estancos"- del organismo y por ende del modo de organizarse para ello, lo que de momento no parece conveniente se encare sobre el todo orgánico por las complejidades y entrelazamientos ya aludidos.

En el plano institucional, difícil empresa es la elaboración de propuestas de organización y modos de funcionamiento en el área pública, introduciendo pautas innovadoras que a priori pueden aparecer como colisionando con estructuras conceptuales preexistentes.

Mayores son las dificultades cuando son muchos los intereses en juego, no pocas veces contradictorios entre sí y algunas hasta con sesgos de "autoprotección".

Sin embargo es menester revisar ciertos paradigmas de organización de lo público, incorporando pautas organizativas y de gestión de algunos Estados modernos y de otros sectores de la economía y de la sociedad, que resulten de aplicación; como asimismo criterios de organización ágil, dinámica, de tipo

gerencial, donde los compartimentos estancos devengan en responsabilidades de gestión funcionales, de coordinación intermedia, asignadas dinámicamente y por objetivos o programas.

Nuevas realidades imperantes ya en pleno siglo XXI exigen desde la práctica concreta relativizar aquellos formalismos de organización y método que, sin perjuicio de ciertas bondades organizativas -precisamente formalistas-, a la saga en el área estatal terminan en la mayoría de los casos en “letra muerta” y/o innecesarios encorsetamientos formales, en detrimento de la efectividad.

Tomando distancia de esquemas de compartimentos estancos, excesivas formalidades y procedimentalismos propios de concepciones burocráticas²³ tradicionales, modernos marcos teórico-empíricos referenciales concurren en paradigmas de organización y gestión administrativa que aconsejan diseños organizativos conforme a modalidades flexibles y adaptativas (caso de unidades ejecutoras) para satisfacer con servicios públicos de alta calidad prestacional las demandas de la sociedad en su conjunto, crecientes y cada vez de mayor complejidad y exigencia.

Organizaciones con instancias de coordinación intermedias como las aludidas ya en este informe, reemplazan eficazmente en la actualidad a antiguos esquemas departamentales.

Son opciones superadoras en cuanto a funciones y asignaciones dinámicas: titularidad revalidable de las funciones (responsabilidades), permite seleccionar a quienes se ajusten más adecuadamente a los requerimientos del perfil determinado para éstas, y son además ellas mismas asignables en función de la dinámica de las demandas estratégicas que recibe la institución.

La estructuración de funciones o responsabilidades de coordinación intermedia (denominaciones, reportes, niveles, objetivos y acciones), y el complementario sistema de selección (en sus etapas formal y sustancial)

²³ Dicho esto no en un sentido peyorativo.

configuran un contexto normativo jerarquizador de las responsabilidades y una forma concreta y elástica -dinámica, ejecutiva y “no encosertadora”- de reconocimiento y estímulo a las aptitudes, actitudes y méritos de los agentes.

Resumiendo, entre los distintos frentes de trabajo complementarios a los ya desarrollados supra, para la modernización y fortalecimiento institucional, se proponen, en una nominación no taxativa:

- Introducir rápidamente mejoras en los procesos internos según se ha sugerido en el título anterior, en los aspectos cualitativos y de temporalidad de los trámites; prestando especial atención a la simplificación y aceleración de flujos, incluso en los referidos a adjudicación y escrituración.
- Reforzar el circuito operativo medular, compuesto por unos pocos corredores mínimos de funcionamiento eficaz; y, a partir de allí su interrelacionamiento con un sencillo andamiaje ejecutivo que permita agilizar las operatorias disponibles para viviendas.
- Redoblar y otorgar continuidad al proceso de reingeniería y fortalecimiento institucional hacia modernas formas de organización adaptativas, considerando especialmente la puesta en práctica de conceptos como unidad ejecutora, corredores mínimos de funcionamiento eficaz, gerenciamiento, gestión, circuito operativo medular, grupo de trabajo de gestión integral, administración financiera, coordinaciones intermedias, etc.; procurando comprometer, en todo lo pertinente, al personal del área.
- Abandonar la idea del “armado” de estructuras para cada programa o plan (que luego “van quedando establecidas” en la orgánica de la entidad) y avanzar decididamente en las modalidades modernas y dinámicas de organizaciones con unas pocas unidades estructurales (la “espina dorsal”) con personas de capacidad y flexibilidad suficiente para manejar coordinadamente distintos planes y programas.

- Aún respetando la actual estructura del IPVU, puede configurarse una unidad ejecutora en vínculo con el mismo Instituto; que tenga por cometido administrar las operatorias con alto dinamismo.
- En cualquiera de los casos es clave que en las administraciones de las operatorias se conjuguen agrupamientos claves mínimos necesarios para llevarlas a cabo.
- Imponer el control de trámite en tiempo y forma, mediante una asignación específica de monitoreo y gestión.
- Contar con un buen software de gestión (Mesa de Entradas, Contable, etc.), y otro que integre datos, informaciones y expedientes (referidos a solicitantes, beneficiarios y unidades de vivienda) es fundamental, tanto para la operatividad de un sistema administrativo-contable y de seguimiento -en aras de la celeridad y efectividad-, como para aportar confiabilidad y equidad al sistema de adjudicaciones (y de reparación) de viviendas sociales en general.
- Diseñar e implementar nuevas políticas y modalidades de comunicación con el público en general y al cliente/usuario en particular, propendiendo a integrar un sistema o red de información en base a las acciones, canales y medios de difusión recomendados ya en este informe.
- Desarrollar sistemas de becas, pasantías y contrataciones que posibilite la incorporación de técnicos y profesionales jóvenes con buenos mecanismos de selección.
- Procurar también el desarrollo de alianzas estratégicas con órganos estatales con vínculo funcional al Instituto, y con las empresas del sector, universidades y colegios profesionales con injerencia en la materia.
- Esta búsqueda asociativa promueve el afianzamiento de una nueva visión hacia el mayor desarrollo del campo de acción del IPVU, abarcativo tanto de los planes sociales a atender en un importante segmento de bajo nivel adquisitivo, como de otros niveles de mayor ingreso y por ende mayor capacidad de pago.

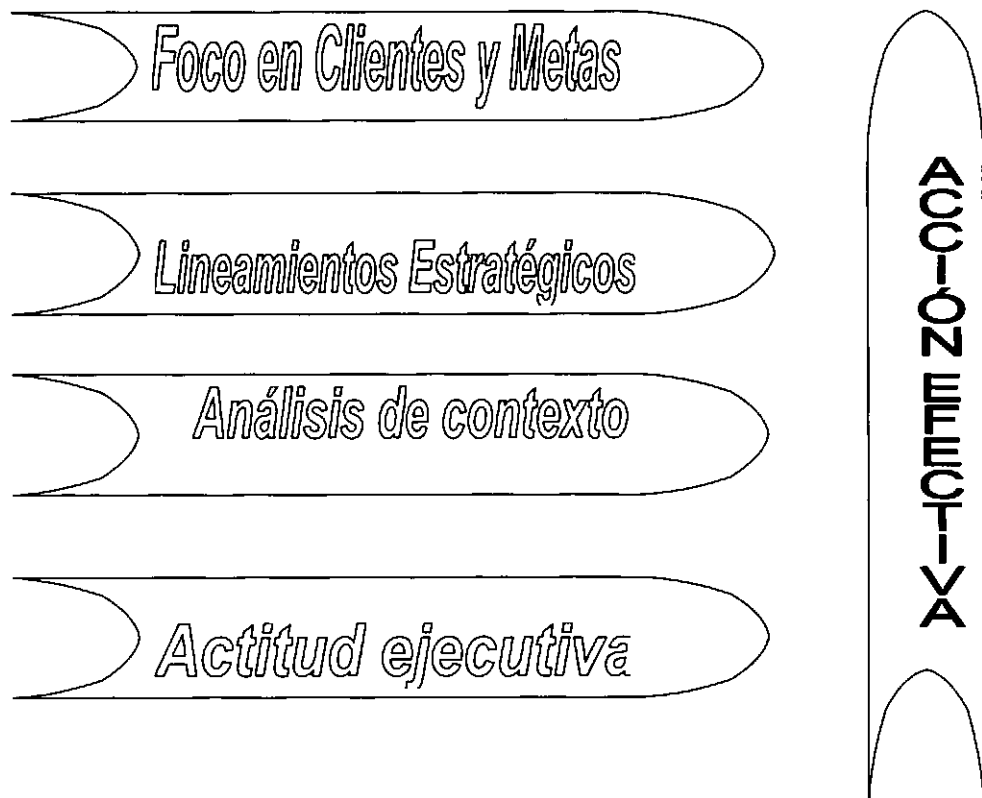
- Explorar todas las distintas vías de financiamiento hoy disponibles, según se sugiere orientativamente en el Título anterior; incluyendo entre ellas el recupero de costos de las viviendas, con lo que se dará un importante giro conceptual al respecto.
- En materia de recupero es importante que se combinen todas las vías posibles para que los adjudicatarios puedan abonar sus cuotas: débito automático (por pago de haberes, por tarjetas de crédito y por cajas de ahorros u otras cuentas), agencias de cobro, cajero automático, internet, y pago en efectivo en bancos o en el IPVU; esta última modalidad es importante en el interior de la provincia, caso en cual es recomendable implementar un sistema seguro que involucre tanto al personal del Instituto como a la Policía de la Provincia. En todos los casos es conveniente que en el acto de adjudicación, y como una de las condiciones previas “sine que non” el adjudicatario acredite y suscriba los documentos de compromiso que, a criterio de la entidad, resulten necesarios y suficientes.
- Realizar programadamente, cursos, talleres, seminarios, prácticas, retiros motivacionales u otras actividades que mejoren tanto niveles de información como de capacitación funcional y hasta de desarrollo de capacidades, en distintos frentes de acción: generales (sobre la visión y acción del IPVU, administrativos, informática, administración/operación de soft de gestión, etc.) y específicos al perfil de cada área (estrategias de coordinación/sincronización, otros).

Habrà de tenerse en cuenta también, que el dominio de las relaciones informales en combinación con el ejercicio de liderazgos formales, ofrece aún mucho margen de utilización productiva.

- Iniciar un proceso de Planificación Estratégica Participativa, que cuente con la fuerza política, legal e institucional que asegure su continuidad y con mecanismos de necesaria actualización.

Al respecto precisemos que el presente proceso de cambio, pensado a través del desarrollo de un proyecto de modernización, reordenamiento y

fortalecimiento institucional más amplio aún, convenientemente debe apoyarse en adelante en algunos fundamentos básicos cuya interdependencia para la efectividad de acción del Instituto se bosqueja a continuación:



Tales fundamentos encuentran en la planificación estratégica participativa (PEP) el ámbito y medio de su desarrollo integral y utilización concreta en beneficio del Instituto.

Es preciso aquí señalar que un proceso de planificación estratégica participativa permitirá mejor encauzar naturales fenómenos inherentes a la dinámica del reordenamiento y modernización, varios de los cuales han sido observados en esta etapa: potencialidades de resistencia a cambios del "status-quo", por inseguridad, miedo a lo desconocido o intereses de distinta índole;

rechazo a la diversidad de ideas y conocimientos; conflictos personales o de poder, que crean situaciones de “pérdidas - ganancias”.

En particular el trabajo conjunto en un proceso PEP específicamente dirigido al continuo de formulación/implementación de la política de modernización organizacional de fondo, permitirá mejor conducir la situación de ambigüedad por la que naturalmente atraviesan los individuos ante el cambio: desconfianza, por temor a pérdidas y a lo desconocido; y compromiso, por la perspectiva nuevas oportunidades y horizontes.

De ello emerge la importancia de iniciar en lo inmediato la organización de una Unidad Ejecutora Provincial de Vivienda, según se sugiere en este título (Cap. B), seguido de un proceso de Planificación Estratégica Participativa (PEP), concebido como:

- mecanismo, modo y ámbito de integración e incentivación a las estrategias de cambio en lo inmediato (desde lo actitudinal); y a la vez
- instrumento de compromiso técnico y político para el cumplimiento de los objetivos del IPVU.-

Por otra parte, un proceso PEP adecuadamente planteado se constituye en un espacio capaz de potenciar fuerte y sólidamente, entre otros aspectos, la reformulación estructural de fondo en una etapa posterior; ante las objetivas condiciones que dificultan su planteamiento en lo inmediato, lapso en el que sin embargo debería avanzarse en el proceso PEP y en la creación de una Unidad Ejecutora.

No obstante, la citada reformulación global habrá de concretarse en el corto-mediano plazo²⁴; reorientándose el accionar del Instituto incluso hacia la

²⁴ Se lo plantea en este lapso porque difícilmente pueda desarrollarse en lo inmediato, dadas las condiciones objetivas señaladas en el informe.

asistencia crediticia para la construcción de viviendas. En esta reestructuración del conjunto de la organización actual, el sinceramiento del perfil de planta y estructura remunerativa (con las peculiaridades del IPVU) constituirán seguramente importantes “condiciones de borde” a contemplar²⁵.

A este respecto, las propuestas emergentes desde los propios actores son tan diversas que puede visualizarse en el conjunto (Anexo XIII) no sólo las reconocidas dificultades de las organizaciones públicas para su autotransformación orgánica desde dentro, sino hasta divergencias emergentes de disímiles enfoques y naturales intereses de sectores al perfilar sus distintas propuestas de reestructuración.

Puede entonces el decisor político **en lo inmediato**: introducir mejoras en los procesos internos, conformar la Unidad Ejecutora, e iniciar un proceso de planificación estratégica participativa, conforme se sugiere más arriba.

En tren de reformulaciones, propiciamos también que -allí donde sea necesario o conveniente, y posible- se analicen políticas de descentralización y de tercerización, sea ésta en personas físicas o jurídicas (v.g: colegios profesionales u otros).

Descentralizar, o en su caso tercerizar, no significa que necesariamente se transfieran todas las responsabilidades a niveles más bajos u otros sectores respectivamente, sino a aquellos que resulten más adecuados para cada fin o funciones, que en su mayor parte son operativas.

Para ello, la descentralización, o en su caso la tercerización de funciones y responsabilidades específicas deberían alcanzar el nivel “local” o de “escala” que resulte apropiado más próximo al usuario (interno o externo) de las

²⁵ En orden a lo remunerativo se ha advertido que ello puede implicar el planteo, por parte del personal, de un convenio colectivo con algunas similitudes al del sector vial (aunque no necesariamente debe ser así).

prestaciones, que deberán ganar en eficiencia, y siempre que tal nivel sea el adecuado para las funciones que se descentralizan o que se tercerizan.

En definitiva la gestión del IPVU tiene por delante un cúmulo de desafíos, que a su vez presentan algunos pocos grandes ejes convocantes claves.

Todos ellos coinciden en la conveniencia de relativizar fuertemente los formalismos procedimentales y los "usos y costumbres pasamanos"; y de priorizar, desarrollar y aplicar conceptos tales como: enfoque social, productividad, comunicación operativa, coordinación/sincronización intra e interinstitucional, descentralización, tercerización, unidad ejecutora, gestión integral, planificación estratégica participativa.

En la conjugación de las acciones estructurales y estrategias prioritarias a realizar, vimos asimismo que el enfoque social de la gestión no está divorciado del uso productivo eficiente de los recursos tiempo, humanos y económico-financieros.

Los lineamientos propositivos desarrollados a lo largo del trabajo, muchos compartidos in-situ con actores claves de la institución y no necesariamente expresados en este informe, quedan a consideración de las autoridades del PVU y superiores como asimismo de los propios agentes; cual factores de decisión que permitirían a todos como IPVU un mejor posicionamiento para reconceptualizar, mejorar la calidad y desarrollar más el servicio que cada uno presta, desde la óptica de quienes son los destinatarios de los servicios del Instituto Provincial de la Vivienda.

La clave de este posicionamiento pasa por el previo y continuo compromiso de mejoras que cada uno debe asumir como parte de un todo orgánico; sobre la condición de que cada cual cumpla más y mejor con el servicio que presta a una sociedad que, en conjunto y por vía impositiva, sostiene el servicio (al) público, y en especial al sector que constituye, precisamente, el sector social más vulnerable y necesitado de que un servicio de esta naturaleza se preste siempre, en solidaridad, con eficacia y efectividad, conceptos estos que de ninguna manera son excluyentes entre sí.-

Santiago del Estero, 30 abril de 2007

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007

De los ANTECEDENTES

VI.- DE LOS ANTECEDENTES

Se han consultado normativas nacionales y provinciales documentadas como asimismo otras referidas en entrevistas; y se ha efectuado un seguimiento de sitios gubernamentales. Entre los antecedentes inicialmente recopilados y luego seleccionados, que son objeto de análisis inicial, cuentan a título orientativo:

❖ De organizaciones, organismos y temáticas vinculadas al objeto

➤ Argentina

- Constitución de la Nación Argentina.
- Ley n° 21581. Régimen de financiamiento del Fondo Nacional de la Vivienda.
- Ley n° 23060. Reimplantación de los aportes y contribuciones provisionales.
- Ley n° 23966. Impuestos: a los combustibles líquidos y gaseosos, y sobre los bienes personales; y financiamiento del régimen nacional de previsión social.
- Ley n° 24130. Convenios con las Provincias sobre la Coparticipación Federal.
- Ley n° 24441. Fideicomisos y Leasing.
- Ley n° 24464. Creación del Sistema Federal de la Vivienda.
- Ley n° 24464. Aumento de la alícuota del IVA.
- Ley n° 22431. Sistema de protección integral de las personas discapacitadas.
- Ley n° 26182. Sistema Federal de la Vivienda.

- Dec. PEN 690/92. Política Habitacional y Plan de Acción.
- Documento de trabajo: Responsabilidad del Estado en la planificación estratégica. El aporte de la ingeniería (Fiuba-FADIC; 2003)
- Documentos de Región Centro. (Desde Oct. 2004)
- Documentaciones consultadas en el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios – Secretaría de Obras Públicas – Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda.

➤ Provincia de Catamarca

- Plan estratégico consensuado (PEP-FEC-UIC-CEAPC-CCC-UOCRA-CGT-FEPUC-UNCatamarca)

➤ Provincia de Córdoba

- Constitución de la Provincia de Córdoba.
- Leyes nº 7343, nº 8300, nº 8779 y nº 8789, y Decreto nº 2131/00. Agencia Córdoba Ambiente.
- Ley nº 8102. Orgánica de Municipios.
- Planificación urbana y regional. (FAU/UNC; 1985)
- Ministerio de Finanzas/Dirección de Catastro. Compendio de legislación (2005)
- Estructura y dinámica territorial. Documentos de trabajo (UNRC; 2005)
- Sociedad en red. Documentos de trabajo (UNRC/ FCE; 2005)

➤ Provincia de Corrientes

- Constitución de la Provincia de Corrientes.
- Ley nº 3228. Colonización de Tierras Fiscales.

- Ley nº 3411. Creación del Instituto de Vivienda de Corrientes-In.Vi.Co
- Ley nº 3437 y Ley nº 3488. Modificaciones parciales a Ley nº 3411.

➤ Provincia de La Rioja

- Constitución de la Provincia de La Rioja.
- Ley nº 6846 y Decreto nº 1289. De Ministerios
- Ley nº 6929 y Decreto nº 729/00. Acciones conjuntas en materia de complementación de políticas públicas sectoriales (La Rioja-Catamarca).
- Decreto nº 279/96. Régimen general para elaboración, tramitación y financiamiento de estructuras orgánicas.
- Decreto nº 8/98, nº 225/98, nº 754/98, nº 1388/98 y nº 463/01. Sistema provincial de cargos con funciones estratégicas.
- Sistema de concursos de cargos (1999).
- Programa de capacitación para la dinamización del inversión (2000/01)

➤ Provincia de Mendoza

- Constitución de la Provincia de Mendoza.
- Dec-Ley nº 560/73. Estatuto del empleado público.

➤ Provincia de Neuquén

- Documentos para el desarrollo sostenible Neuquén 2020.
- Ley nº 1043. Creación del Instituto Provincial de la Vivienda. Leyes modificadoras: nº 2043, 2189, 2191, 2318, 2370.
- Ley nº 2460. Creación de la Agencia de Desarrollo Urbano Sustentable.

➤ Provincia de Salta

- Constitución de la Provincia de Salta.
- Ley n° 7103 y Decreto n° 1086/01. Sindicatura General de la Provincia; Auditoría

➤ Provincia de Santa Fe

- Leyes n° 2439 y n° 2756. Orgánicas de Comunas y de Municipalidades.
- Ley n° 7.534. Expropiación.
- Ley n° 10.101. De Ministerios.
- Ley n° 11.730. Usos de Suelos en Areas Anegables
- Decretos n° 7317/67 y n° 563/78. Ordenamiento Urbano.

➤ Provincia de Santiago del Estero

- Constitución de la Provincia de Santiago del Estero.
- Organigrama Poder Ejecutivo.
- Ley n° 2092 (Obras públicas)
- Ley n° 3600; crea el IPVU.
- Ley n° 6255. Adhesión a la Ley Nacional n° 24464 y creación del Fondo Provincial de la Vivienda.
- Resoluciones del IPVU: n° 2119/05, n° 2303/05, n° 2429/05, n° 3668/06, otras.
- Organigrama actual IPVU.
- Proyecto: "Actuar y transformar para lograr la eficacia en el cumplimiento de las demandas del cliente-ciudadano, en el área de

la Secretaría Técnica y Social del IPVU". Dirección General de Gestión Pública; 2006 – Santiago del Estero.

❖ **Bibliografía y otros documentos de interés:**

Asimismo, el material de consulta comprende documentación bibliográfica y otras documentaciones provenientes de trabajos específicos de interés a nuestros fines. De ellos, se citan en este informe:

- . Benko, G.(1999); La Ciencia Regional, Editorial Universidad Nacional del Sur, Colección Sociedad y Territorio, Bahía Blanca.
- . Boisier S. (1998) : "Post-scriptum sobre desarrollo regional: Modelos reales y modelos mentales", EURE Num. 72.
- . Caravaca, I. (1998); "Hacia una nueva lógica de articulación territorial", ponencia IV Seminario Internacional RII Globalización y Territorio, Bogotá.
- . Hiernaux, D. (1995): " La región insoslayable", Revista Eure, Vol. XXI, 63, Santiago de Chile.
- . Sabsay, Daniel A. – Onaindia, José M. (2004). La Constitución de los Argentinos. Análisis y comentario de su texto luego de la reforma de 1994. 6ta. edición. Buenos Aires. Errepar.-

PROVINCIA de SANTIAGO DEL ESTERO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

REORDENAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

INFORME FINAL

ABRIL 2007

ANEXOS

ANEXO I

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

- Se han consultado documentos de organización del sector en distintas provincias, se ha efectuado un seguimiento de sitios gubernamentales y se analizaron informaciones referidas en entrevistas.
- En particular se ha definido la estrategia de obtención de información disponible en la provincia para cubrir los principales tópicos del trabajo; la cual, a grandes rasgos, se compondrá básicamente de datos e informaciones recogidos en documentación disponible en el propio organismo y otros afines; y entrevistas mantenidas y responsables de áreas del mismo y otros informantes considerados claves.
- Se recabaron documentos e información verbal en reuniones mantenidas en la ciudad capital y en el interior de la Provincia de Santiago del Estero.
- Se analizó y evaluó la gestión actual y del sistema normativo-organizacional vigente, procurando la identificación de obstáculos y debilidades que eventualmente limiten o dificulten posibles propuestas de fortalecimiento de la gestión con criterios gerenciales modernos.
- Fueron verificados en campo algunos datos e información operativos en situación real.
- Se realizaron rondas de consultas a nivel provincial en organismos más directamente involucrados en la temática y con actores del sector de la construcción. En orden a ello se realizaron encuentros de trabajo con el Sr. Director del IPVU Cd Daniel Nassif; su asesor Cd. Oscar Fuensalida; la Secretaria Técnica del Instituto, Arq Silvia Cambrini; los siguientes Secretarios Técnicos: Cd Miguel Simonetti (Contable), Ing Héctor Ugozzoli (Planes de Emergencia y Obras por Administración), Arq. Ricardo Soler (Arquitectura y Tecnología), Ing Carlos Aguila (Auditoría de Obra), Ing Agrim. Miguel Nieva (Control de Gestión y Progr de Inversiones de Obra), Arq. Oscar Avila (Construcciones), Lic Josefina López Moreno (Despacho y Administración), Arq Patricia Legname (Planeamiento y Desarrollo), el

asesor legal Dr. Santiago Riera; e informantes claves de distintas áreas y de otros organismos provinciales, y distintos operadores de la construcción y la industria santiagueños.

- En definitiva se desarrollaron consultas documental y entrevistas y discusiones con la participación activa de distintos estamentos del IPVU y otras organizaciones afines y expertos en distintas temáticas relacionadas con el sector.
- Paralelamente al desarrollo específico se participó en reuniones de trabajo indicadas por la autoridad del instituto, con el objeto de promover instancias de difusión, consenso y anclaje institucional del proyecto¹.
- Las conclusiones y sugerencias relevantes al objeto del estudio, emergentes de reuniones y encuentros de trabajo realizados, están contenidas en el presente informe.
- Entre los antecedentes y material de consulta recopilados, seleccionados y analizados², cuentan a título orientativo los citados en el último Título del texto, entre éste y los Anexos.-

.....

¹ El término es utilizado aquí en su más amplia acepción, según la cual la acción de "proyectar" significa "planear", hacer un plan para encarar, concretar, ejecutar, implementar o realizar algo en el futuro. Es en este contexto que situamos un proyecto de modernización, reordenamiento y fortalecimiento institucional, y en el que normalmente ocurren las principales dificultades de áreas y equipos gubernamentales.

² Cabe resaltar el valor otorgado a la acción "analítico-aplicada" por sobre la "descriptivo-nominativa"; marco en el cual nuestra tarea incluyó el reconocimiento de antecedentes no necesariamente documentados, producto también de entrevistas no estructuradas y del relevamiento de situaciones y modelos "de administración y de funcionamiento" de otras organizaciones, reconocidas empíricamente en el país y en el extranjero por el consultor y colaboradores e informantes claves.

ANEXO II

RUTINA BASICA DE INFORMACIONES

A- CONTRATACIONES (expresión genérica que incluye contratación de **obras** por licitación, concurso o directa, locación de **servicios**, adquisición o locación de **bienes**, etc.)

PARA CADA UNO DE LOS CASOS IDENTIFICAR Y DETALLAR:

OBRAS

a) Normas

.....
.....

b) Tipo de contrataciones / límites / procedimiento actual

.....
.....

SERVICIOS

a) Normas

.....
.....

b) Tipo de contrataciones / límites / procedimiento actual

.....
.....

BIENES

a) Normas

.....
.....

b) Tipo de contrataciones / límites / procedimiento actual

.....
.....

B- ¿Cómo es el proceso de control de la certificación?:

a) Obras?

.....
.....

b) Insumos?

.....
.....

c) Bienes?

.....
.....

C- EN LOS PROCEDIMIENTOS

a) REMARCAR CUÁL ES EL “TRÁMITE O PASO” IMPRESCIDIBLE
(de los más importantes, el que no se puede obviar)

.....
.....
.....

b) REMARCAR CUÁL ES EL NUDO O CUELLO DE BOTELLA PRINCIPAL

.....
.....
.....

c) SEÑALAR ESPECIFICAMENTE A SU JUICIO dónde están los problemas, las demoras, etc. y cómo evitarlas.

.....
.....
.....

D- ¿Hay demoras en las etapas de imputación de gasto?

a) Cuáles?

1).....
.....
2).....
.....
3).....
.....
.....

b) Cuánto tiempo?

1).....
.....
2).....
.....
3).....
.....
.....

E -¿Está informatizado el sistema contable? (Aclarar si unifica Contabilidad, Tesorería y Compras)

.....
.....
.....

F- Requisitos para solicitar ser beneficiario (especificar para cada plan o programa)

.....
.....
.....

G- RECUPERO (pago de cuotas por parte del beneficiario)

- Porcentaje de pago en término (*): _____ %
(Pago en término incluye un retraso de dos meses desde la fecha del primer vencimiento)

- Porcentaje de incobrables (*): _____ %
(Incobrable
es:.....)

(* los porcentajes refieren a beneficiarios por plan o programa o porcentaje global
(TACHAR LO QUE NO CORRESPONDA)

H- ¿Cuál es el déficit habitacional de:

- a) la provincia?:viviendas
 - % nuevas
 - % a ampliar o remodelar

 - b) la ciudad capital?:viviendas
 - % nuevas
 - % a ampliar o remodelar
-

FUNCIONES

Art. 2°: El Instituto tendrá las siguientes funciones generales: instrumentar y armonizar los recursos disponibles y potenciales , así económicos como tecnológicos y sociales a fin de que:

- 1) Las familias, especialmente las de menores recursos, radicadas en el territorio de la Provincia se alojen dignamente.-
- 2) Las familias encuentren en la vivienda, ya sea urbana o rural, un medio eficaz para su normal desarrollo y para el cumplimiento y ejercicio de sus funciones.
- 3) La vivienda por su emplazamiento y equipamiento contribuya al bienestar de la comunidad.
- 4) Se promueva la solución integral de los problemas de vivienda, especialmente de la definida de "interés social" y "rural".
- 5) Se logra a través de planeamiento físico, el mejor y más racional uso de la tierra.
- 6) Se propenda a la formación, estabilidad y permanencia social del grupo familiar, integrándola a la comunidad mediante la promoción y educación relacionada con la vivienda.
- 7) Se procure la mejor armonización del sector vivienda con el resto de los sectores económicos y sociales para que aquel actúe como factor de desarrollo integral de la Provincia.
- 8) Se propicie la participación de la Provincia en todas las etapas de elaboración, evaluación, decisión y ejecución de los planes de vivienda que decidan realizar organismos nacionales dentro del territorio.
- 9) Se promuevan y apoyen las iniciativas gremiales en procura de viviendas para sus afiliados.

COMPETENCIAS Y FACULTADES

Art. 4°: El Instituto tendrá las siguientes facultades:

- 1) Celebrar Convenios o Contratos a título oneroso y adquirir bienes de toda naturaleza, los que podrá gravar, administrar y/o disponer de ellos por todo acto jurídico derivado del dominio o sus desmembraciones.
- 2) Adjudicar las viviendas fijando precios, alquileres y demás condiciones para su venta, arrendamiento o tenencia precaria y los derechos, tasas o retribuciones por los servicios que preste.

- 3) Proyectar en presupuesto de gastos y cálculos de recursos, y elevarlo al Poder Ejecutivo para su aprobación.
- 4) Promover y/o elaborar planes reguladores destinados a normalizar el ordenamiento y el desarrollo de los centros urbanos.
- 5) Aprobar los programas de vivienda que se realicen en la jurisdicción Provincial, Municipal o particular.
- 6) Formular planes generales y operatorios para la construcción de viviendas, unidades vecinales o nuevas urbanizaciones, en conformidad con las necesidades existentes.
- 7) Proyectar y construir viviendas de tipo individuales o colectivas, destinadas principalmente a familias de escasos recursos económicos, en base a programas de conjunto o de unidades individuales, guardando siempre conformidad con las exigencias del desarrollo urbano.
- 8) Eliminar y sustituir gradualmente de las áreas urbanas y rurales las construcciones y viviendas insalubres y los conjuntos de viviendas edificadas por sus habitantes en terrenos ajenos, denominados "Villas de Emergencia", mediante adecuados planes de construcción, readaptación o sustitución de las existencias y saneamiento ambiental de las áreas habitadas.
- 9) Fomentar la construcción, higienización, reparación o ampliación de las viviendas y estimular las obras de equipamiento e infraestructura.
- 10) Promover y/o construir centros cívicos y comunales para atender las necesidades de la comunidad.
- 11) Fomentar el estudio y la investigación científica de nuevos sistemas de edificación y del uso y aplicación de nuevos materiales especialmente los de origen regional.
- 12) Propiciar el adiestramiento y la capacitación técnica del personal dedicado a la construcción y al urbanismo en todos los niveles de su actuación.
- 13) Canalizar préstamos en efectivo y materiales para la construcción y refacción, ampliación o remodelación de viviendas urbanas o rurales, para nuevas urbanizaciones y para la renovación urbana de acuerdo a las normas reglamentarias que se dicten tratando siempre de asegurar un positivo beneficio a la comunidad y según los fines que persigue esta Ley.
- 14) Los beneficiarios de los créditos mencionados podrán ser personas de existencias físicas o institucionales, públicas o privadas. Estas podrán construir viviendas para ser adjudicadas en uso o en propiedad.
- 15) Organizar programas de auto-construcción, de esfuerzo propio o ayuda mutua, dando a los agrupados en éstos sistemas la asistencia técnica que sea necesaria, de conformidad con las normas que se dicten al respecto.
- 16) Proporcionar a las personas de escasos recursos, información o ayuda técnica y planes tipos con sus respectivas especificaciones.
- 17) Organizar programas y coordinar con otros entes las acciones necesarias para la promoción social y económica de los necesitados de vivienda.
- 18) Estudiar y recomendar sistemas de ahorro, ahorro y vivienda, de ahorro y préstamos en conformidad con las leyes vigentes respectivas con destino a la financiación de la construcción de la vivienda, su ampliación o refacción y su equipamiento.

REGIMEN PATRIMONIAL Y FINANCIERO

Art. 12°: Para cubrir los gastos de administración, el Instituto dispondrá de los siguientes recursos:

- a) De los fondos destinados por la ley de Presupuesto anual de la Provincia.
- b) De los ingresos que perciba en razón de servicios técnicos y/o administrativos que presta a terceros.

Art. 14°: El Fondo Provincial de la Vivienda estará integrado por:

- a) Las sumas que le asigne anualmente la Ley de Presupuesto de la Provincia y las que les otorgue por leyes especiales.
 - b) Los recursos que el Estado Nacional otorga a la Provincia para el desarrollo de planes de vivienda.
 - c) Los ingresos provenientes de las ventas, arrendamientos o concesiones de los inmuebles incluidos en los planes a su cargo.
 - d) Los intereses devengados por las operaciones que realice.
 - e) Los fondos de reserva que cree el Organismo con el producto de sus operaciones.
 - f) El producto y/o participación en impuestos que se destinan por Ley a los fines del Instituto.
 - g) El remanente que el cierre del ejercicio anual resta de sus recursos presupuestarios.
 - h) Los legados y las donaciones que reciba.
 - i) Cualquier otro bien que se determine asignarlo.-
-

“AREAS” del IPVU:

PRESIDENCIA.

SECRETARÍA TÉCNICA IPVU

SECRETARÍA TÉCNICA DE CONTROL DE GESTIÓN.

SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO.

SECRETARÍA TÉCNICA DE ARQUITECTURA Y TECNOLOGÍA.

SECRETARÍA TÉCNICA DE CONSTRUCCIONES.

SECRETARÍA TÉCNICA CONTABLE FINANCIERA.

SECRETARÍA TÉCNICA SOCIAL.

SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANES DE EMERGENCIA.

UNIDAD OPERATIVA DESPACHO Y ADMINISTRACIÓN.

UNIDAD OPERATIVA ASUNTOS JURÍDICOS.

Niveles de Responsabilidad de la Estructura Jerárquica del IPVU:

Secretarios Técnicos – a cargo de Secretarías Técnicas

Son los encargados de fijar políticas, planes estratégicos y lineamientos generales de la organización en conjunto con el Presidente.

Perfil: Profesional con Competencia en su Área de Trabajo.

Coordinador General – Responsable de una Unidad Operativa

Tienen a su cargo el control y coordinación de la elaboración y cumplimiento de los planes de su área o sector, la de asignación de recursos necesarios y el cumplimiento de los objetivos y metas fijados.

Perfil: Profesional con Competencia en su Área de Trabajo.

Jefes de Áreas – a cargo de Departamentos

Tienen a su cargo la dirección de los proyectos valiéndose de la utilización de recursos propios del área de cada ST, participando conjuntamente con áreas pertenecientes a las distintas de ST, para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Perfil: Profesional, con Competencia en su Área de Trabajo. Personal Terciario no Universitario, o con Nivel Medio, con idoneidad y experiencia en el área.

Jefes de Áreas – a cargo de División o Sección

Tienen a su cargo la ejecución de los proyectos valiéndose de la utilización de recursos propios del área de cada ST. En este nivel se incluye a las secretarías de Presidencia y de las Secretarías Técnicas, ya que se considera que deben tener a su cargo la tarea de Despacho del área respectiva.

Perfil: Profesional, con Competencia en su Área de Trabajo. Personal con Nivel Medio, o Terciario no Universitario, o con idoneidad y experiencia en el área.

Profesionales Universitarios

Tienen a su cargo la realización de acciones dentro de cada unidad de trabajo.

Perfil: Profesional, con Competencia en su Área de Trabajo.

Administrativo – Técnico

Tienen a su cargo la realización de acciones dentro de cada unidad de trabajo.

Perfil: Personal con Nivel Medio, o con idoneidad y experiencia en la tarea.

Personal de Obra

Tienen a su cargo la realización de acciones dentro de cada unidad de trabajo.

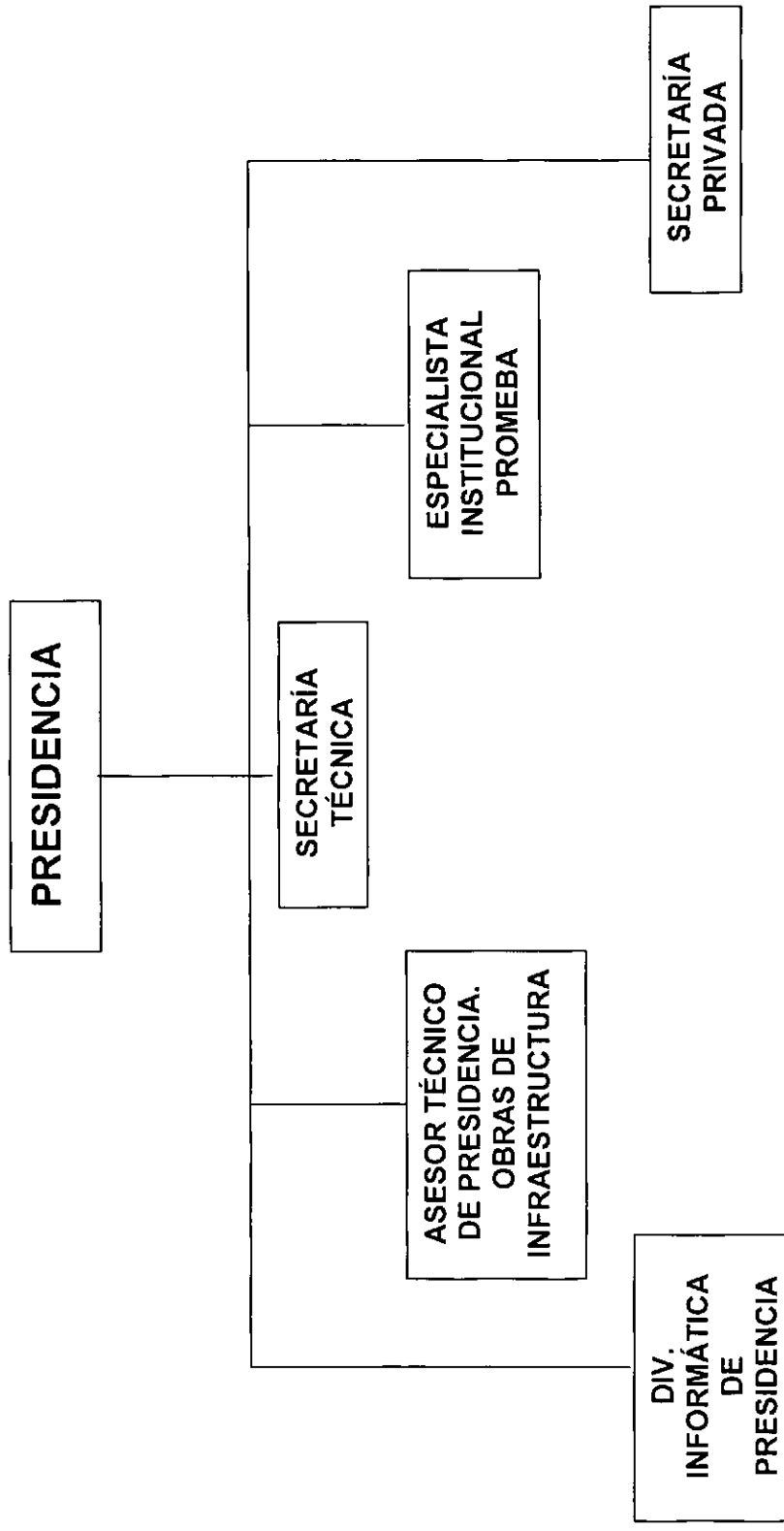
Perfil: Personal con idoneidad y experiencia en la tarea. Puede tener Nivel Medio intermedio o Capacitación Laboral. Definir las categorías de obra.

Auxiliar Administrativo – Auxiliar Técnico –Chofer

Tienen a su cargo la realización de acciones dentro de cada unidad de trabajo.

Perfil: Personal con idoneidad y experiencia en la tarea. Puede tener Nivel Medio intermedio o Capacitación Laboral.

.....



ESPECIALISTA INSTITUCIONAL PROMEBBA

| |
|-------------------------------|
| ESPECIALISTA: |
| ESTUDIOS LEGALES |
| EVALUACIÓN SOCIAL |
| EVALUACIÓN PROYECTOS |
| SUPERVISIÓN DE PROYECTOS |
| FINANCIERO ADMINISTRATIVO |
| LICITACIONES Y ADJUDICACIONES |

SECRETARÍA TÉCNICA DEL IPVU

| SECRETARÍAS TÉCNICAS | UNIDADES INTERMEDIAS | DEPARTAMENTOS | DIVISION | SECCIÓN |
|---------------------------------------|--|--|-----------------------------|---------|
| UNIDAD OPERATIVA DE ASUNTOS JURÍDICOS | | | SECRETARIA PRIVADA | |
| CONTROL DE GESTIÓN | | | | |
| PLANEAMIENTO Y DESARROLLO | | | | |
| ARQUITECTURA Y TECNOLOGÍA | | | | |
| CONSTRUCCIONES | | | | |
| CONTABLE | | | | |
| SOCIALES | | | | |
| PLANES DE EMERGENCIA | | | | |
| SUPERVISIÓN DE OBRAS | | | | |
| DESPACHO Y ADMINISTRACION | | | | |
| | UNIDAD OPERATIVA DE REDETERMINACIÓN DE PRECIOS | | | |
| | | 1) PROGRAMAS ESPECIALES 2) PERSONAL 3) PARQUE AUTOMOTOR 4) VIGILANCIA | 1) a.- PROVIPO - PROSOSA | |
| | | | SECRETARIA ADMINISTRATIVA | |
| | | | RR.PP. e INSTITUCIONALES | PRENSA |

SECRETARÍA TÉCNICA DE CONTROL Y GESTIÓN

| DEPARTAMENTO | DIVISIÓN | SECCIÓN |
|---|---|-----------------|
| | SECRETARIO PRIVADO | |
| CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA DE OBRA | 1- GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2- GESTIÓN TÉCNICA | SECCIÓN ARCHIVO |
| SERVICIOS DE INFORMACIÓN DE OBRA | 1- REGISTRO DE DATOS 2- PROGRAMACIÓN DE SOFT | SECCIÓN ARCHIVO |
| AUDITORÍA OPERATIVA Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA | | |

SEC. TEC. DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO

| UNIDAD OPERATIVA | DEPARTAMENTO "A" | DIVISION | SECCIÓN |
|---------------------|----------------------------|--|--|
| | | MESA DE ENTRADAS | |
| COORDINADOR GENERAL | DE LOCALIZACIÓN Y PROYECTO | 1.- Localización de proyectos 2.- Proyecto Amanzan. y Loteos 3.- Regulación Norm. y Pliegos | 1.-Urbano 2.-Rural 3.-Control Cumplim. |
| COORDINADOR GENERAL | REGULARIZACIÓN DOCUMENTAL | 1.- Registr. Catastral y dominiar 2.- Medición y Cálculos 3.- Graficación | |
| COORDINADOR GENERAL | MENSURA | | |
| COORDINADOR GENERAL | CATASTRO | 1.- Inmobiliaria 2.- Gestión Dominial 3.- Archivo Técnico 4.- Banco de Tierras 5.- Gestión a Municipios 6.- Gestión Catastral | |
| COORDINADOR GENERAL | ESCRITURACIÓN | 1.- Relevamiento 2.- Proyecto de Escrituras 3.- Gestión y Control | |

SEC. TEC. DE ARQUITECTURA Y TECNOLOGÍA

| UNIDAD OPERATIVA | DEPARTAMENTO | DIVISIÓN | SECCIÓN |
|--|--|---|---|
| COORDINACIÓN GRAL. DE PROGR. Y GESTIÓN | EST. Y PROY. PROA. GESTION PRO. VIV. RURAL | ASUNTOS TÉCNICOS MEJOR VIVIR - COMPUTOS Y PRESUPUESTO - CONTROL DOCUMENTACIÓN TÉCNICA - GESTION ADMINISTRACION Y DESPACHO - DIB. PLOTEO DOC. GRAFICA Y ESCRITA - PROC. DIBUJO PLOTEO DOC. GRAF. Y ESC. MEJOR VIVIR | - PRESUPUESTO DE VIV. E INSTALACIONES - SECRETARIA ADMINISTRAT. MEJOR VIVIR - RECEPCIÓN MESA DE ENTRADA |
| COORDINACIÓN GRAL. DE PROGR. Y GESTIÓN | EST. Y PROY. PROG. GESTION PRO. FED PLURI | | |
| COORDINACIÓN GRAL. DE PROGR. Y GESTIÓN | EST. Y PROY. PROG. GEST. EQUIP. COMUNITARIO | | |
| COORDINACIÓN GRAL. DE PROGR. Y GESTIÓN | EST. Y PROY. PROG. GEST. PROG. FOPROVI | | |
| COORDINACIÓN GRAL. DE PROGR. Y GESTIÓN | EST. Y PROY. INST. ELECTR. Y COMPLEMENTARIAS | | |
| COORDINACIÓN GRAL. DE PROGR. Y GESTIÓN | TEC. PRESUP. PROY. ESPEC. DE VIV. E INST. | | |
| COORDINACIÓN GRAL. DE PROGR. Y GESTIÓN | TECNOLOGÍA INFRAEST. Y NEXOS | | |

SECRETARÍA TÉCNICA DE CONSTRUCCIONES

| UNIDAD OPERATIVA | DEPARTAMENTO | DIVISIÓN |
|--|--|--|
| COORDINACIÓN GRAL. DE INFRAESTRUCTURA | COORDINACIÓN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA | INSPECCIÓN OBRA INFRAESTRUCTURA |
| COORDINACIÓN GRAL DE VIVIENDA Y EQUIPAMIENTO | COORDINACIÓN DE OBRAS DE VIVIENDAS Y EQUIPOS | TÉCNICA SOBRESTANTES DE OBRAS |
| | CONSULTORIA TECNICA | |
| | CERTIFICACIONES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA | CERTIFICACIONES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA |
| | RECLAMOS Y EVALUACIÓN DE OBRAS | VERIFICACIÓN E INFORMES |
| | DE SUELOS Y ENSAYOS DE MATERIALES | TÉCNICA |

SECRETARÍA TÉCNICA CONTABLE

| UNIDAD OPERATIVA | DEPARTAMENTO | DIVISIÓN | SECCIÓN |
|-------------------|---|--|--|
| FINANCIERA | 1.- TESORERÍA 2.-GESTIÓN DE COBRANZA | DESPACHO 1.a)MOVIMIENTO FONDOS Y VALORES b) CONTABILIDAD DEL TESORO | ADMINISTRATIVA 1.a) I- COBRANZAS II- PAGOS 1-b) I- REGISTRACIÓN II- INFORMES |
| AUDITORÍA INTERNA | 1.- RENDICIÓN DE CUENTAS 2.-AUDITORÍA | 1.a)CONFECCIÓN BALANCE b)CONCILIACIÓN BANCARIA | 1.- ARCHIVO |
| | | 1.a)PROVEEDOR Y PERSONAL b)OBRAS PÚBLICAS 2.-a)OBRAS PÚBLICAS b)PROVEEDOR Y PERSONAL | 1.a) PROVEEDOR Y PERSONAL 1.b) OBRAS PÚBLICAS 2.a) OBRAS PÚBLICA 2.b)PROVEEDOR Y PERSONAL |
| CONTABLE | 1.-CONTABILIDAD DE PRESUPUESTO 2.- CONTRATACIONES 3.- SUELDOS | 1.a) REGISTRO CONTABLES b) LIQUIDACIÓN Y EMISIÓN Y ORDEN DE PAGO 2.a) CONCURSO Y LICITACIÓN b) COMPRA DIRECTA c) CONTROL Y REGISTRO 3.a) ANTICIPO DE FONDOS b) LIQUIDACIÓN HABERES c) LIQUIDACIÓN DE LICITACIONES d) LEGAJOS | 1.a) I- OBRAS PÚBLICAS II-PROVEEDORES Y PERSONAL 1.b) I- OBRAS PÚBLICAS II-PROVEEDORES Y PERSONAL 2.a) I- CONTROL Y ARCHIVO DOC. II- GESTIONES 2.b) I- CONTROL DE ARCHIVO II- GESTIONES 2.c) I- REGISTRO PROVEEDOR II-CONTROL DE COMPRAS 3.a) I- LIQUIDACIONES II- RENDICIÓN Y ANTICIPOS 3.b) I- LIQUIDACIÓN SUELDOS II- LIQUIDACIÓN REMUNERACIÓN 3.c) I- IMPOSITIVA PREVISIONAL II- RETENCIONES VARIAS |

SECRETARÍA TÉCNICA SOCIALES

| UNIDAD OPERATIVA | DEPARTAMENTOS | DIVISIÓN | SECCIÓN |
|-------------------------|-----------------------------------|--|---|
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | REGULARIZACIÓN INTERIOR | REGULARIZACIÓN INTERIOR | CONTROL BARRIOS INTERIOR CONTROL BARRIOS INTERIOR |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | INVESTIGACIÓN SOCIAL | ANÁLISIS DEM. HABIT. | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | ADJUDICACIÓN CAPITAL | ADJUDICACIÓN CAPITAL | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | ADJUDICACIÓN BANDA | ADJUDICACIÓN BANDA | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | ADJUDICACIÓN INTERIOR | ADJUDICACIÓN INTERIOR | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | DESARROLLO INFORMÁTICO | CÓMPUTOS | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | ASUNTOS LEGALES | | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | REGULARIZACIÓN CAPITAL Y BANDA | a) REGULARIZACIÓN CAPITAL b) REGULARIZACIÓN BANDA | a) CONTROL BARRIOS CAPITAL b) 1.- CONTROL BARRIOS CAPITAL 2.- CONTROL BARRIOS BANDA |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | DE GESTIÓN FINANC. DE AGJ. Y REG. | FINANZAS ADJUDICACIÓN FINANZAS REGULARIZACIÓN | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | SUPERVISIÓN GENERAL | | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | | SOPORTE PROFESIONAL | |
| COORD. GRAL DE GESTIÓN | | INTERIOR | |

SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANES DE EMERGENCIA

| DEPARTAMENTOS | DIVISIÓN | SECCIÓN |
|--------------------------------------|---|---|
| INFORMÁTICA FINANCIERA | PROCESAMIENTO DE DATOS | |
| | PRODUCCIÓN TABIQUE | |
| | | ADMINISTRACIÓN |
| OBRAS POR ADMINISTRACIÓN | 1) RECURSOS MATERIALES 2) MANTENIMIENTO ORGANI. | 1) a.- DEPÓSITOS b.- DISTRIBUCIÓN c.- HERRAMIENTAS Y TALLER |
| COORDINADOR DE OBRAS | 1) TÉCNICA RELEVAMIENTO Y CONTROL DE OBRA 2) PROYECTO PROGRAMAS EN EJECUCIÓN | 2) a.- ADMINISTRACIÓN Y ARCHIVO |
| CONTROL DE GESTIÓN Y OBRAS POR CONV. | 1) GRÁFICA Y DOCUMENTACIÓN TÉCNICA 2) INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA | |
| COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA | MESA DE ENTRADAS | 1) ADMINISTRATIVA 2) ARCHIVO |
| | CONTROL DE PERSONAL | RECURSOS HUMANOS PERSONAL DE OBRAS |

SECRETARÍA TÉCNICA DE SUPERVISIÓN DE OBRAS

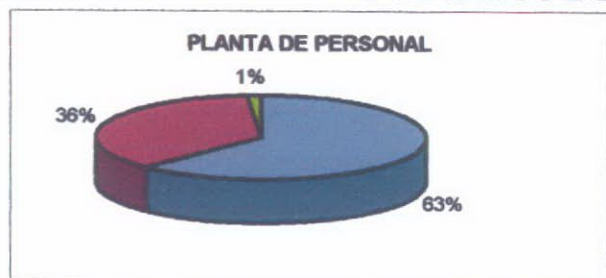
| | |
|-------------------|---------------------------|
| UNIDAD OPERATIVA | DIVISIÓN |
| ASUNTOS JURÍDICOS | DESPACHO Y ADMINISTRACIÓN |

SECRETARÍA TÉCNICA DE DESPACHO Y ADMINISTRACIÓN

| DEPARTAMENTOS | DIVISIÓN | SECCIÓN |
|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| | MESA DE ENTRADA | ARCHIVO |
| ADMINISTRACIÓN Y DESPACHO | | ADMINISTRATIVA DESPACHO |
| | SECRETARÍA PRIVADA | MESA DE ENTRADA REGISTROS |
| | DESPACHO Y ADMINISTRACIÓN | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA | LICITACIONES | CERTIFICACIONES |

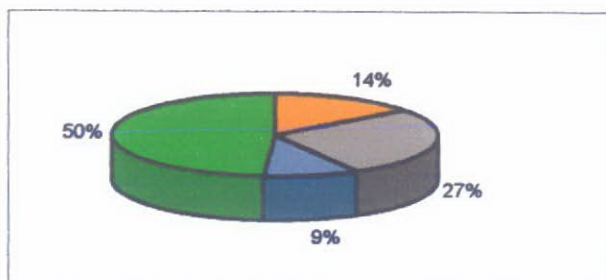
ANEXO VI.A

PLANTA DE PERSONAL *

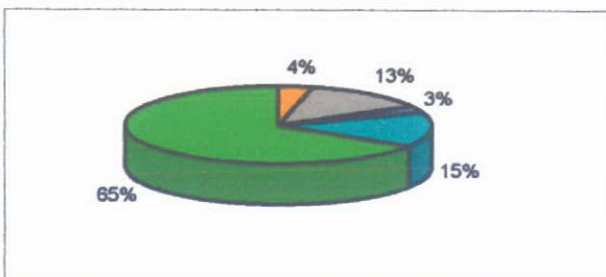


| | |
|---------------------------|------------|
| PLANTA PERMANENTE (63%) | 475 |
| PERSONAL CONTRATADO (36%) | 277 |
| PERSONAL TRANSITORIO (1%) | 11 |
| TOTAL | 763 |

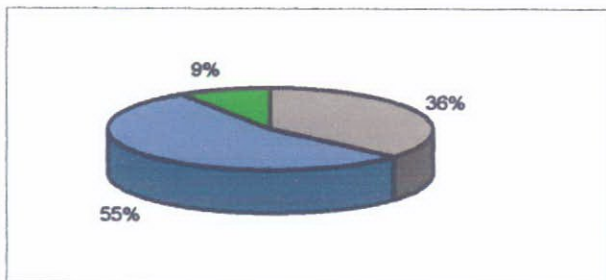
DISCRIMINADOS POR AGRUPAMIENTOS



| | |
|----------------------|-----|
| PLANTA PERMANENTE | 475 |
| Profesionales (14%) | 68 |
| Técnicos (27%) | 130 |
| Administrativos (9%) | 45 |
| Otros (50%) | 232 |

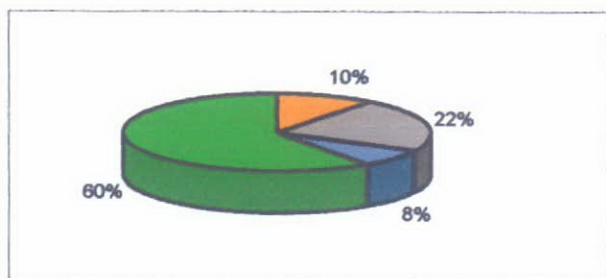


| | |
|----------------------------|-----|
| PERSONAL CONTRATADO | 277 |
| Profesionales (4%) | 10 |
| Técnicos (13%) | 36 |
| Administrativos (3%) | 7 |
| Reactivación Tabique (15%) | 41 |
| Otros (65%) | 183 |



| | |
|-----------------------|----|
| PERSONAL TRANSITORIO | 11 |
| Técnicos (36%) | 4 |
| Administrativos (55%) | 6 |
| Otros (9%) | 1 |

DISCRIMINADOS POR AGRUPAMIENTOS

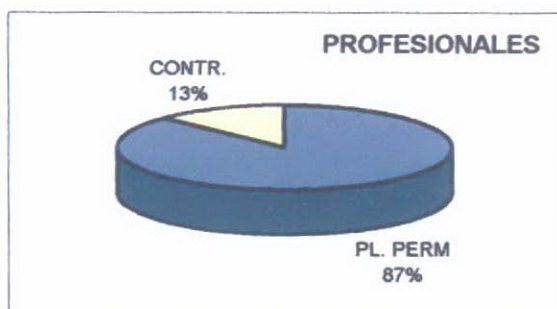


| | |
|-------------------------------|------------|
| Profesionales (10%) | 78 |
| Técnicos (22%) | 170 |
| Administrativos (8%) | 58 |
| Otros (60 %) (Incl. Tabiques) | 457 |
| TOTAL | 763 |

* Datos de comienzos 2007

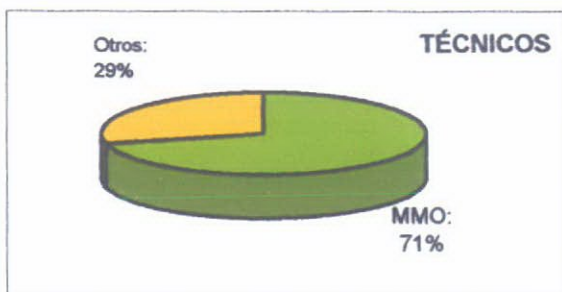
PROFESIONALES

| | PL. PERM. | CONTR. | TOTAL | % |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| ARQUITECTO | 27 | 4 | 31 | 40% |
| INGENIERO CIVIL | | 1 | 1 | 1% |
| ING. EN CONSTRUCCIONES | 2 | | 2 | 3% |
| INGENIERO AGRÓNOMA | 1 | | 1 | 1% |
| ING. AGRIMENSOR | 6 | | 6 | 8% |
| ING. ELECTROMECAÁNICO | 4 | | 4 | 5% |
| ING. HIDRÁULICO | 1 | | 1 | 1% |
| ING. EN COMPUTACIÓN | | 3 | 3 | 4% |
| ABOGADO | 4 | 1 | 5 | 6% |
| ESCRIBANO | 2 | | 2 | 3% |
| LIC. EN SOCIOLOGÍA | 3 | | 3 | 4% |
| CONTADOR PÚBLICO | 5 | 1 | 6 | 8% |
| LIC. EN ASISTENCIA SOCIAL | 11 | | 11 | 14% |
| LIC. EN QUÍMICA | 1 | | 1 | 1% |
| LIC. EN ECONOMÍA SOCIAL | 1 | | 1 | 1% |
| TOTAL | 68 | 10 | 78 | 100% |
| | 87% | 13% | 100% | |



TÉCNICOS

| | PL. PERM. | CONTR. | TOTAL | % |
|-----------------------|-----------|--------|------------|-------------|
| MAESTRO MAYOR DE OBRA | 93 | 28 | 121 | 71% |
| OTROS | | | 49 | 29% |
| TOTAL | | | 170 | 100% |



ANEXO VII

ALGUNOS FONDOS QUE UTILIZA EL IPVU¹

| DENOMINACIÓN DE OPERATORIA | ORIGEN DE LOS FONDOS |
|--|---|
| LEY FOPROVI – Ley Prov. N° 6255 Creación del Fondo Provincial de la Vivienda con Fondos Nacionales y Provinciales y otros recursos destinados al cumplimiento del Sistema Federal de Viviendas. SISTEMAS TRADICIONALES E INDUSTRIALIZADOS | FO.PRO.VI. |
| PRO.VI.SO Variante viviendas FO.PRO.VI. basada en el Acta Acuerdo suscripto entre el Ministerio de Infraestructura y Viviendas de la Nación y el Gobinero Provincial (04/05/2000). Destinado al cumplimiento del Sistema Federal de Viviendas SISTEMAS TRADICIONAL | FO.PRO.VI. |
| PLAN PRO.ME.BA SOLUCIONES HABITACIONALES Contrato de préstamo Nación-BID N° 940 OC-AR Dec.PEN n° 1420 del 09/12/1996 Ley Provincial n° 6374 del 15/07/1997 Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con NBI | Recursos Provinciales (coparticipación) Acuerdo PEN-BID |
| PLAN PRO.VI.PO. PRESTAMOS A MUNICIPIOS Resol. IPVU 1461/97 Decreto Serie C N° 1363/95 y 648/97 Ley Provincial n° 6255 Promueve la participación directa de entidades intermedias públicas o privadas para proyectos orientados a urbanizaciones con infraestructura adecuada con el fin de elevar el nivel de calidad de vida de los grupos destinatarios | FO.PRO.VI. RECUPERO |
| PLAN PRO.SO.SA. PRÉSTAMOS A MUNICIPIOS Resol. IPVU 287/94, 611/94, 1622/97 y 1623/97 Decreto Serie C n° 1363/95 y 648/97 Ley Provincial n° 6255 Promueve la participación directa de entidades intermedias públicas o privadas para proyectos orientados a urbanizaciones con infraestructura adecuada con el fin de elevar el nivel de calidad de vida de los grupos destinatarios | FO.PRO.VI. RECUPERO |
| Resolución 662/96 | RECUPERO CUOTAS DE VIVIENDAS |
| PLAN DE EMERGENCIA EN QUIMILI Dpto. Moreno –35 vivi.- Decreto Serie C N° 0833 del 39/06/98 | RENTAS GENERALES |
| 250 VIV. AFECTADAS POR EL TEMPORAL DEL NIÑO Convenio entre Pcia. Sgo. del Estero- Nación del 07/08/98 | S.D.S.N. PLAN TRABAJAR III RENTAS GRALES. |
| NUEVA ALTERNATIVA DE AUTOCONSTRUCCIÓN ASISTIDA Y ORGANIZADA | RENTAL GRALES. |

¹ Conforme información proporcionada, la nómina (que no es taxativa) muestra el fondeo prioritario hasta el 2005 y buena parte del 2006.-

ANEXO VIII

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA - FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA

| PROGRAMA | SUBPROGRAMA |
|---|--|
| FEDERAL PLURIANUAL DE CONSTRUCCION DE VIVIENDAS | |
| FEDERAL DE CONSTRUCCION DE VIVIENDAS | FEDERAL DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA CON MUNICIPIOS |
| FEDERAL DE MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS. MEJOR VIVIR | FEDERAL DE URBANIZACION DE VILLAS Y ASENTAMIENTOS PRECARIOS |
| FEDERAL DE REACTIVACION DE OBRAS FONAVI | FEDERAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL HABITAT URBANO. OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y OBRAS COMPLEMENTARIAS |
| FEDERAL DE EMERGENCIA HABITACIONAL | FEDERAL DE TERMINACION DE VIVIENDAS |
| FEDERAL DE SOLIDARIDAD HABITACIONAL | FEDERAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL HABITAT URBANO. OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y OBRAS COMPLEMENTARIAS POR COOPERATIVAS |
| MEJORAMIENTO HABITACIONAL E INFRAESTRUCTURA BASICA | FEDERAL DE URBANIZACION DE VILLAS Y ASENTAMIENTOS PRECARIOS POR COOPERATIVAS |
| MEJORAMIENTO DE BARRIOS | FEDERAL DE SOLIDARIDAD HABITACIONAL POR EMERGENCIA SISMICA E HIDRICA |
| DE PROVISION DE AGUA POTABLE. AYUDA SOCIAL Y SANEAMIENTO BASICO | FEDERAL DE SOLIDARIDAD VIVIENDAS RURALES |
| DE DESARROLLO SOCIAL EN AREAS FRONTERIZAS DEL NO Y NE ARGENTINO | FEDERAL DE SOLIDARIDAD HABITACIONAL VIVIENDAS CON ABORIGENES |
| INTEGRAL DE RECUPERACION DE ASENTAMIENTOS IRREGULARES | |

Este anexo presenta diversos aportes de responsables del funcionamiento de algunas Secretarías Técnicas, y algunas sugerencias sobre la base de propuestas de procedimientos o informes descriptivos elaborados por los mismos.

I.- SECRETARIA TECNICA CONTABLE-FINANCIERA

En esta Secretaría, que está en pleno proceso de cambio de organizativo (incorporando incluso un Dpto. de Bienes Patrimoniales) y de responsables internos (debería ponderarse la incorporación de un par de profesionales del Derecho, entre otros), la unidad de Presupuesto parece ser la más compleja y gravitante.

En esta Secretaría se ensayan mejoras en el circuito de trámites para adquisición de bienes o contratación de servicios, incluyendo aquellos con destino a obras que se ejecuten por administración (a través de cualquiera de las Secretarías Técnica del IPVU) y las que encuadran en la Ley N° 2092 (art 2°) como obra pública; excluyéndose en esta renovación de circuito aquellos trámites ligados a ejecución de obras públicas por contrato.

Estas mejoras admiten que, en determinadas situaciones y condiciones, los responsables de la Secretaría Técnica de Planes de Emergencia y Obras por Administración o, si corresponde, el Departamento Informático Financiero, de curso a trámites de contrataciones hasta la etapa de emisión de Orden de Compra; adecuándose a esos efectos los circuitos y funciones de tales responsables.

A continuación se transcriben nuevas previsiones, no sin antes resaltar que, de resultas de ello, ya son observables algunas mejoras en el circuito de tramitaciones al respecto, lo que sin embargo ameritaría otros ajustes:

A.- Contratación Directa

1. **Dpto Solicitante:** El departamento o persona que solicite la provisión de bienes o servicios iniciará el trámite elevando al Dpto Contrataciones Nota de Solicitud por duplicado dirigida al Presidente justificando la necesidad del gasto con conformidad del Secretario Técnico de área. El original queda en el Dpto Contrataciones para continuidad del trámite y el duplicado es devuelto al solicitante como constancia de la presentación.
2. **Dpto Contrataciones:** confecciona el Formulario 1, que se considerará como Presupuesto Oficial, al que se adjuntará las bases para la estimación del gasto. Será suscripto por el Jefe de Contrataciones y el Secretario Técnico Contable.
3. El Formulario 1 junto a la nota de pedido es elevada para su evaluación a Presidencia.
4. **Presidencia:** Analiza la necesidad pública de adquirir los elementos o cubrir el servicio y, mediante la suscripción del Formulario 1, decide llevar adelante la contratación indicando el sistema de elección del proveedor. Remite el Formulario 1 y la Nota de solicitud al Dpto. Registros Contables para la afectación preventiva.
5. **Dpto Registros Contables:** Afecta preventivamente el gasto. Envía las actuaciones al Dpto Contrataciones.
6. **Dpto Contrataciones:** Confecciona la Solicitud de Cotización que será visada por el Jefe del Dpto Contrataciones y Secretario Técnico Contable. Se solicitará cotización a por lo menos tres proveedores dando prioridad los que se encuentren inscriptos en el Registro de Proveedores del IPVU.

7. **Proveedor:** En el plazo y lugar establecidos en la Solicitud de Cotización, presentará al Dpto Contrataciones un presupuesto fijando precio y plazo de mantenimiento de la oferta.

8. **Dpto Contrataciones:** Elabora la Planilla Comparativa de Precios, selecciona la oferta mas conveniente y se confecciona la Orden de Compra por triplicado la cual será visada por el responsable del Dpto Contrataciones y el Secretario Técnico Contable. Luego se eleva el expediente a Presidencia.

9. **Presidencia:** Evalúa y aprueba lo actuado mediante la suscripción de la Orden de Compra. Envía las actuaciones al Dpto Registros Contables.

10. **Dpto Registros Contables:** Efectúa el compromiso e imputa definitivamente el gasto. Remite el expediente al Dpto Contrataciones.

11. **Dpto Contrataciones:** Notifica al Proveedor y entrega el original de la Orden de Compra. El duplicado se glosa al expediente y el triplicado junto a una copia de la nota de solicitud, se remite al Dpto Bienes Patrimoniales.

12. **Proveedor:** Entrega los bienes y duplicado de Remito al Dpto Bienes Patrimoniales.

13. **Dpto Bienes Patrimoniales:** Recibe los bienes, controla con duplicado de Orden de Compra y firma el Remito.

14. Si correspondiere, emite Hoja de Cargo de Bienes de Capital valorizada por duplicado. Remite el duplicado al Dpto Registros Contables.

15. Confecciona Comprobante de Entrega según la Nota de Solicitud que inicia el trámite y hace entrega de los bienes al departamento o persona solicitante.

16. **Dpto Registros Contables:** Registrará existencias y movimientos de los bienes, con especial determinación de los que ingresen al patrimonio, por ejecución del presupuesto o por otros conceptos, de modo de hacer factible el mantenimiento de inventarios permanentes (art 39 Ley 3742 de Contabilidad).

B.- Concurso de Precios – Licitación Privada

- 1. Dpto Solicitante:** El departamento o persona que solicite la provisión de bienes o servicios iniciará el trámite elevando al Dpto Contrataciones Nota de Solicitud por duplicado dirigida al Presidente justificando la necesidad del gasto con conformidad del Secretario Técnico de área. El original queda en el Dpto Contrataciones para continuidad del trámite y el duplicado es devuelto al solicitante como constancia de la presentación.
- 2. Dpto Contrataciones:** confecciona el Formulario 1, que se considerará como Presupuesto Oficial, al que se adjuntará las bases para la estimación del gasto. Será suscripto por el Jefe de Contrataciones y el Secretario Técnico Contable.
3. El Formulario 1 junto a la nota de pedido es elevada para su evaluación a Presidencia.
- 4. Presidencia:** Analiza la necesidad publica de adquirir los elementos o cubrir el servicio y, mediante la suscripción del Formulario 1, decide llevar adelante la contratación indicando el sistema de elección del proveedor. Remite el Formulario 1 y la Nota de solicitud al Dpto. Registros Contables para la afectación preventiva. Este pase se formalizará por Mesa de Entradas dando inicio a un expediente que será encabezado por el Formulario 1.
- 5. Dpto Registros Contables:** Afecta preventivamente el gasto. Envía las actuaciones al Dpto Contrataciones.
- 6. Dpto Contrataciones:** Confecciona los pliegos que servirán de base a la contratación que serán visados por el Jefe del Dpto Contrataciones o Jefe de Unidad y Secretario Técnico Contable. Se remiten los actuados a Unid. Op. de Asuntos Jurídicos.
- 7. Unid Op de Asuntos Jurídicos:** Efectúa el examen legal de los pliegos y, de no haber observaciones se eleva a Presidencia, caso contrario vuelve a la Secretaría Técnica del área contratante para la interpretación y decisión de lo observado (vuelve al punto 6).

8. **Presidencia:** Dicta acto administrativo aprobando los pliegos y autorizando el Llamado a Concurso de Precios o Licitación Privada ⁽¹⁾. En ese mismo acto designa a los miembros de las Comisiones de Apertura y de Pre-adjudicación. Aprobados los pliegos y autorizado el llamado a licitación o concurso de precios, se remite el expte al Dpto Contrataciones.

9. **Dpto Contrataciones:** Confecciona las Invitaciones a Concursar que serán firmadas por el Jefe del Dpto Contrataciones y el Secretario Técnico Contable. Se invitará a por lo menos cinco proveedores dando prioridad a los que se encuentren inscriptos en el Registro de Proveedores del IPVU.

10. **Proveedor:** Deberá presentar en el Dpto Tesorería del IPVU el original y dos copias de la Boleta de Depósito por el monto fijado para la adquisición de los Pliegos, donde se le retendrá el original y se le certificará las copias o se emitirá recibo oficial. Cumplido deberá pasar con las copias o recibo oficial por el Dpto Contrataciones para retirar los Pliegos.

11. **Dpto. Contrataciones:** Previa verificación y retención de una copia certificada del comprobante de depósito o del recibo oficial, hará entrega de una copia del pliego. Vencido el plazo para venta del pliego, hará entrega del expediente a la Comisión de Apertura adjuntando las constancias de las ventas de pliegos.

12. **Proveedor:** En el plazo, lugar y condiciones establecidos para la realización de la Licitación, presentará la propuesta correspondiente.

13. **Comisión de Apertura:** Procede a la apertura de sobres según el procedimiento señalado en los Pliegos de Bases y Condiciones. De lo actuado se labra acta y se entrega el expediente con la documentación glosada a la Comisión de Preadjudicación.

14. **Comisión de Preadjudicación:** Evaluará las propuestas y, cumplidos los requerimientos del Pliego de Condiciones, confeccionará el Acta de Preadjudicación remitiendo lo actuado a la Secretaría Técnica Contable.

15. **Secretaría Técnica Contable:** Controla las actuaciones y remite el expediente a la Unidad Op. de Asuntos Jurídicos para dictamen legal.

16. **Unidad Op. Asuntos Jurídicos:** Emite dictamen legal y eleva a Presidencia.

17. **Presidencia:** Dicta acto administrativo adjudicando la licitación¹.

18. **Dpto Contrataciones:** Con la Resolución de Adjudicación, confecciona la Orden de Compra por triplicado la cual será visada por el responsable del Dpto Contrataciones, el Secretario Técnico Contable y el Presidente del IPVU. Envía las actuaciones al Dpto Registros Contables

19. **Dpto Registros Contables:** Efectúa el compromiso e imputa definitivamente el gasto. Remite el expediente al Dpto Contrataciones.

20. **Dpto Contrataciones:** Notifica al Proveedor y entrega el original de la Orden de Compra. El duplicado se glosa al expediente y el triplicado se remite al Dpto Bienes Patrimoniales.

21. **Proveedor:** Entrega los bienes y duplicado de Remito al Dpto Contrataciones. Emitirá un Remito por el total de la provisión.

22. **Dpto Bienes Patrimoniales:** Recibe los bienes, controla con duplicado de Orden de Compra y firma el Remito.

23. Si correspondiere, emite Hoja de Cargo de Bienes de Capital valorizada por duplicado. Remite el duplicado al Dpto Registros Contables.

24. Confecciona Comprobante de Entrega según la Nota de Solicitud que inicia el trámite y hace entrega de los bienes al departamento o persona solicitante.

17. **Dpto Registros Contables:** Registrará existencias y movimientos de los bienes, con especial determinación de los que ingresen al patrimonio, por ejecución del presupuesto o por otros conceptos, de modo de hacer factible el mantenimiento de inventarios permanentes (art 39 Ley 3742 de Contabilidad)

¹ Cuando sea necesaria la intervención de la Secretaria de Obras y Servicios Públicos se dará al expediente el mismo tratamiento previsto para la licitación pública en los puntos 8, 9, 20 y 21 Capítulo 3 de este reglamento.

C.- Licitación Pública

- 1. Dpto Solicitante:** El departamento o persona que solicite la provisión de bienes o servicios iniciará el trámite elevando al Dpto Contrataciones Nota de Solicitud por duplicado dirigida al Presidente justificando la necesidad del gasto con conformidad del Secretario Técnico de área. El original queda en el Dpto Contrataciones para continuidad del trámite y el duplicado es devuelto al solicitante como constancia de la presentación.
- 2. Dpto Contrataciones:** confecciona el Formulario 1, que se considerará como Presupuesto Oficial, al que se adjuntará las bases para la estimación del gasto. Será suscripto por el Jefe de Contrataciones y el Secretario Técnico Contable.
3. El Formulario 1 junto a la nota de pedido es elevada para su evaluación a Presidencia.
- 4. Presidencia:** Analiza la necesidad publica de adquirir los elementos o cubrir el servicio y, mediante la suscripción del Formulario 1, decide llevar adelante la contratación indicando el sistema de elección del proveedor. Remite el Formulario 1 y la Nota de solicitud al Dpto. Registros Contables para la afectación preventiva. Este pase se formalizará por Mesa de Entradas dando inicio a un expediente que será encabezado por el Formulario 1.
- 5. Dpto Registros Contables:** Afecta preventivamente el gasto. Envía las actuaciones al Dpto Contrataciones.
- 6. Dpto Contrataciones:** Confecciona los pliegos que servirán de base a la contratación que serán visados por el Jefe del Dpto Contrataciones o Jefe de Unidad Contable y Secretario Técnico Contable. Se remiten los actuados a Unid. Op. de Asuntos Jurídicos.
- 7. Unid Op de Asuntos Jurídicos:** Efectúa el examen legal de los pliegos y, de no haber observaciones se eleva a Presidencia, caso contrario vuelve a la Secretaría Técnica del área contratante para la interpretación y decisión de lo observado (vuelve al punto 6).

8. **Presidencia:** Eleva el expediente a la Secretaría de Obras y Servicios Públicos solicitando la aprobación de los pliegos y la autorización para llamar a Licitación Pública.

9. **Secretaría de Obras y Servicios Públicos:** Evalúa la documentación, emite dictamen legal y da intervención a los organismos de control. Luego dicta acto administrativo aprobando los Pliegos y autorizando del llamado a Licitación Pública, dando intervención al Poder Ejecutivo si correspondiere. Cumplido se remiten las actuaciones al IPVU.

10. **Presidencia:** Recibe el expediente. De existir observaciones a los pliegos o al proceso envía el expediente al Dpto Contrataciones para subsanar las mismas (vuelve al punto 6).

11. En caso de contar con acto administrativo que apruebe los pliegos y autorice el llamado a Licitación Pública, dicta acto administrativo designando a los miembros de las Comisiones de Apertura, de Preadjudicación y de Recepción si correspondiere, y fijando la fecha del llamado a licitación.

12. Solicita la publicación por los medios que correspondan y cursa las invitaciones a los organismos de contralor. Envía las actuaciones al Dpto Contrataciones

13. **Proveedor:** Deberá presentar en el Dpto Tesorería del IPVU el original y dos copias de la Boleta de Depósito por el monto fijado para la adquisición de los Pliegos, donde se le retendrá el original y se le certificará las copias o se emitirá recibo oficial. Cumplido deberá pasar con las copias o recibo oficial por el Dpto Contrataciones para retirar los Pliegos.

14. **Dpto. Contrataciones:** Previa verificación y retención de una copia certificada del comprobante de depósito o del recibo oficial, hará entrega de una copia del pliego. Vencido el plazo para venta del pliego, hará entrega del expediente a la Comisión de Apertura adjuntando las constancias de las ventas de pliegos.

15. **Proveedor:** En el plazo, lugar y condiciones establecidos para la realización de la Licitación, presentará la propuesta correspondiente.

16. **Comisión de Apertura:** Procede a la apertura de sobres según el procedimiento señalado en los Pliegos de Bases y Condiciones. De lo actuado se labra acta y se entrega el expediente con la documentación glosada a la Comisión de Preadjudicación.

17. **Comisión de Preadjudicación:** Evaluará las propuestas y, cumplidos los requerimientos del Pliego de Condiciones, confeccionará el Acta de Preadjudicación remitiendo lo actuado a la Secretaría Técnica Contable.

18. **Secretaría Técnica Contable:** Controla las actuaciones y remite el expediente a la Unidad Op. de Asuntos Jurídicos para dictamen legal.

19. **Unidad Op. Asuntos Jurídicos:** Emite dictamen legal y eleva a Presidencia.

20. **Presidencia:** Eleva lo actuado a la Secretaría de Obras y Servicios Públicos para que arbitre los medios tendientes a resolver la licitación.

21. **Secretaría de Obras y Servicios Públicos:** Evalúa la documentación, emite dictamen legal y da intervención a los organismos de control. Luego dicta acto administrativo, dando intervención al Poder Ejecutivo si correspondiere. Cumplido se remiten las actuaciones al IPVU.

22. **Dpto Contrataciones:** Con la Resolución de Adjudicación, confecciona la Orden de Compra por triplicado la cual será visada por el Secretario Técnico Contable y el responsable del Dpto Contrataciones. Luego se eleva el expediente a Presidencia.

23. **Presidencia:** Evalúa y aprueba lo actuado mediante la suscripción de la Orden de Compra. Envía las actuaciones al Dpto Registros Contables.

24. **Dpto Registros Contables:** Efectúa el compromiso e imputa definitivamente el gasto. Remite el expediente al Dpto Contrataciones.

25. **Dpto Contrataciones:** Notifica al Proveedor y entrega el original de la Orden de Compra. El duplicado se glosa al expediente y el triplicado se remite al Dpto Bienes Patrimoniales.

26. **Proveedor:** Entrega los bienes y duplicado de Remito al Dpto Bienes Patrimoniales.

18. **Dpto Bienes Patrimoniales:** Recibe los bienes, controla con duplicado de Orden de Compra y firma el Remito.

19. Si correspondiere, emite Hoja de Cargo de Bienes de Capital valorizada por duplicado. Remite el duplicado al Dpto Registros Contables.

20. Confecciona Comprobante de Entrega según la Nota de Solicitud que inicia el trámite y hace entrega de los bienes al departamento o persona solicitante.

21. **Dpto Registros Contables:** Registrará existencias y movimientos de los bienes, con especial determinación de los que ingresen al patrimonio, por ejecución del presupuesto o por otros conceptos, de modo de hacer factible el mantenimiento de inventarios permanentes (art 39 Ley 3742 de Contabilidad).-

.....

II.- SECRETARIA TECNICA SOCIAL

Entre las actividades desarrolladas, nominalmente cuentan:

- Planificar, programar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el cumplimiento de la misión de la Secretaría Técnica Social.-
- Evaluar los estudios y diagnósticos referidos a la situación socio-económica en materia de vivienda y sugerir las medidas a adoptar.-
- Articular las redes de relaciones con otras áreas del Organismo, en especial con las Secretarías Técnicas de Construcciones y Contable, que permitan el trabajo interdisciplinario, en lo referente al conocimiento de la topología y localización de las viviendas construidas, como así mismo el precio de las viviendas.-
- Realizar reuniones informativas y evaluativos periódicas con los Jefes de Áreas que componen la unidad y personal de la misma a fin, de recabar y brindar la información necesaria para el cumplimiento de los fines específicos.
- Supervisar y controlar los Departamentos:
 - Regularización
 - Adjudicación
 - Cómputos
 - Asuntos Legales
- Elevar a la Presidencia la propuesta de Preseleccionados para la Adjudicación de Viviendas, conforme al Sistema de Selección vigente.-
- Controlar que el Proceso que lleva la Adjudicación de viviendas se ejecute dentro de un marco de legitimidad y equidad, como así también el Proceso de Regularización Ocupacional de Viviendas.-
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que afecten a las funciones de cada responsable de área.-

- Suscribir toda Documentación de la Secretaría Técnica y Social.-

Las relaciones funcionales de esta Secretaría, además de las señaladas precedentemente, son las siguientes:

- 1) Jerárquicas: con la Presidencia y secretaría Técnica del I.P.V.U., por razones específicas del cargo y nivel.-
- 2) Funcionales: con las demás Secretarías Técnicas y Departamentos del I.P.V.U., por motivos inherentes a su función.-
- 3) Extra Institucionales: con el Boletín Oficial, Radio Policial, Jefatura de Policía y diferentes áreas de la misma, Registro de la Propiedad, Municipios y Comisiones Municipales, ceremonial de Casa de Gobierno, etc., quienes brindan o se les otorga la información que resulte necesaria.-

Instalaciones:

Se encuentra en proceso de mejoras parte de las instalaciones, con una ampliación anexa al edificio donde se desenvuelve esta Secretaría.-

.....

III.- SECRETARIA TECNICA PLANES DE EMERGENCIA Y OBRAS POR ADMINISTRACIÓN (S.T.P.E.)

1) CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS GENERALES

Todos los trámites ingresan por Mesa de Entradas de la Secretaría Técnica y son enviados al titular de ésta, quien las deriva hacia distintos canales de gestión, según se trate de:

1.1- Programa Federal de Emergencia Habitacional

Intervienen en orden sucesivo general:

- a) Coordinador Técnico
- b) Coordinador Administrativo
- c) Dpto. Control de Gestión
- d) Se envía a intervención correspondiente en sede central I.P.V.U.

1.2.- Plan de Urgencia Habitacional

Intervienen en orden sucesivo general:

- a) Coordinador Administrativo
- b) Coordinador Técnico
- c) Se envía a intervención correspondiente en sede central I.P.V.U.

1.3.- Plan de Solidaridad Habitacional ²

Intervienen en orden sucesivo general:

- a) Coordinador Administrativo
- b) Dpto. Control de Gestión
- c) Se envía a intervención correspondiente en sede central I.P.V.U.

² Por convenio con Municipalidades

1.4.- Refacciones de Viviendas

- a) Dpto. Obras por Administración
- b) Oficina de Reclamos
- c) Se envía a intervención correspondiente en sede central I.P.V.U.

1.5.- Centro Integrador Comunitario - CIC³

- a) Coordinador Técnico
- b) Dpto. Control de Gestión
- c) Coordinador Administrativo
- d) Se envía a intervención correspondiente en sede central I.P.V.U.

1.6.- Compra de Materiales

- a) División Adm. de recursos Materiales
- b) Dpto. Informático Financiero
- c) Se envía a intervención correspondiente en sede central I.P.V.U.

³ Por programas de trabajo . IPVU: sólo control y certificación de obras, ejecutadas por los Municipios

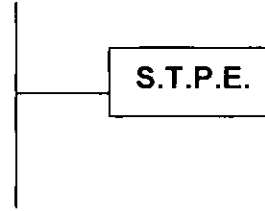
2) CIRCUITO ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIONES

2.1) Dpto. o Área solicitante

2.2) Dpto. Informático Financiero

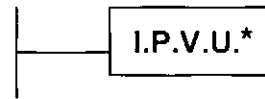
2.3) División Recursos Materiales

2.4) Secretario Técnico



2.5) Presidencia

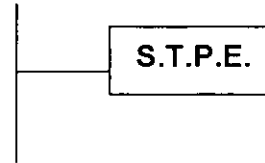
2.6) Dpto. Registro Contables



2.7) Dpto. Informático Financiero

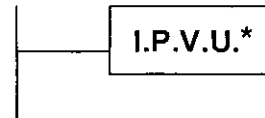
2.8) Proveedor

2.9) Dpto. Informático Financiero



2.10) Presidencia

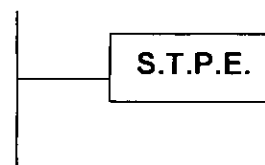
2.11) Dpto. Registro Contables



2.12) Proveedor

2.13) División Recursos Materiales

2.14) Dpto. Informático Financiero



2.15) Unidad de Presupuesto



* Se sugiere suplir estas derivaciones a Sede Central del IPVU con una delegación de Registro Contable y una delegación de Tesorería, directamente operando en el espacio físico de la Secr. Técnica De Planes de Emergencias y Obras por Administración; con rendición de cuentas a Sede Central.

3) CIRCUITO ADMINISTRATIVO DEL PROGRAMA FEDERAL DE EMERGENCIA HABITACIONAL

3.1) Mesa de Entrada de I.P.V.U.

3.2) Presidencia

3.3) Unidad Operativa Despacho y Administración

I.P.V.U.

3.4) Mesa de entrada de S.T.P.E.

3.5) Coord. Técnico de Obra

3.6) Dpto. Control de Gestión

3.7) Secretario Técnico Planes de Emergencia

3.8) Dpto. Coordinación Administrativa S.T.P.E.

S.T.P.E.

3.9) Sec. Téc. Control de gestión

3.10) Sec. Téc. Contable Financiera

3.11) Dpto. Registro Contable *

3.12) Unidad Oper. Despacho y Administración

3.13) Presidencia (Resolución)

3.14) Dpto. Registro Contable *

3.15) Sec. Téc, Contable Financiera

3.16) Tesorería *

I.P.V.U.

* Se sugiere suplir estas derivaciones a Sede Central del IPVU con una delegación de Registro Contable y una delegación de Tesorería, directamente operando en el espacio físico de la Secr. Técnica De Planes de Emergencias y Obras por Administración.-

4) PROGRAMA AUTOCONSTRUCCIÓN ASISTIDA Y ORGANIZADA

4.1) Coordinación de Obra

4.2) Mesa de Entrada S.T.P.E.

4.3) I.- a.- Dpto. Obras por Administración

b.- Div. Recursos Materiales

4.3) II.- a.- Sec. Técnico de Planes de Emergencia

b.- Dpto. Informático Financiero.-

.....

IV.- SECRETARIA TECNICA CONSTRUCCIONES (STC)

NÓMINA DE TEMAS RECURRENTES

A.- INICIOS DE OBRAS.

- Fondos Provinciales
- Fondos Nacionales
- Fondos Mixtos

B.- SEGUROS.

- Garantía de Contrato
- Integral de Riesgo

C.- CERTIFICACIONES.

- Primer y Último Certificado
- Cambio Programación
- Certificado Normal (periódicos, sobre avance de obra)

D.- CAMBIOS DE MATERIALES

- Cambio de Item
- Adicional de Obra

E.- RECEPCIONES DE OBRAS

- E1. Provisorio (a los 30 días de la última certificación)
- E2. Definitivo (teóricamente después del periodo de garantía; al finalizar el cual se devuelve ésta y el fondo de reparos o pólizas correspondientes)

F.- RECLAMOS ADJUDICATARIOS

- Individual
- Institucional (individual o colectivo)

G.- SITUACIONES ESPECIALES DE OBRAS

DETALLE DE PROCEDIMIENTOS PARA ALGUNOS TEMAS RECURRENTES

A.- INICIOS DE OBRAS

Los trámites referidos a: documentación técnica, apto financiero, adjudicación de obra, contratos, actas de amojonamiento y a documentación, ingresan al IPVU por la Secretaría Técnica de Construcciones (STC); derivándose, luego del registro, hacia distintos canales de gestión. Por caso:

1) Designación responsable de Obra (Coordinador de la obra):

Se designa el mismo y luego la actuación va a Administración y Despacho para que allí se confeccione la Resolución; con ésta vuelve a la STC.

2) Acta de replanteo:

Ingresa el acta con la firma del responsable (Coordinador de obra. Se tramita sucesivamente conforme Al siguiente flujo:

- Empresa (para firma del Representante Técnico).
- Secretaría Técnica de Construcciones: Verificación.
- Control de Gestión.
- Secretaría Técnica de Construcciones.
- Secretaría Técnica IPVU (para información y aceptación).
- Administración y Despacho (para preparar Resolución)
- STC: para verificación y documental. (visto bueno a proyecto de Resolución)
- Administración y Despacho (para la firma del Presidente).
- Luego, Administración y Despacho envía la Resolución Original al Control y Gestión (para Archivo); y paralelamente:
- El Expediente a la STC: da intervención al Responsable de Obra (Coordinador), quien recibe el expediente con la totalidad de la documentación técnica y financiera y la Resolución del Presidente (Duplicado y Triplicado).-

C.- CERTIFICACIONES

- 1.- **Coordinador de Obra.** Medición Obra. Armado Expediente
- 2.- **Mesa de entrada.** Registro.
- 3.- **Secretaría Técnica de Construcciones .**Registro y Derivación.
- 4.- **Dpto. Certificación.** Confección Certificado
- 5.- **Coordinador de obra.** Para aceptación y gestión de firmas (suya y de empresa)
- 6.- **Empresa.** Firma y presentación de Factura, Honorarios y acreditación de Impuestos..
- 7.- **Secretaría Técnica de Construcciones.** Aceptación:
 - a) Casos de: Primer Certificado, Último Certificado, Ampliación de Plazos y Renegociación: Va a Control de Gestión para Verificación y Registro (Si hubiere observaciones se vuelva a STC para que Coordinador de Obra efectúe las modificaciones, y luego se Verifica y registra. Luego pasa a Secretaría Técnica Contable y Auditoría.
 - b) Casos de Certificaciones intermedias (normales según avance de obra), pasa a Secretaría Técnica Contable y Auditoría.
- 8.- **Secretaría Técnica Contable y Auditoría.**
- 9.- **Secretaría Técnica de Construcciones.**
- 10.- **Administración y Despacho** (para preparar Resolución)
- 11.- **STC:** para verificación y documental. (visto bueno a proyecto de Resolución)
- 12.- **Secretaría Técnica IPVU** (para información y aceptación).
- 13.- **Administración y Despacho** (para la firma del Presidente).
- 14.- **Secretaría Técnica de Construcciones.** Distribución y Archivo.-

D.- CAMBIO DE MATERIALES

- 1.- **Empresa.** Solicitud cambio.
- 2.- **Coordinador.** Evaluación y aceptación
En caso de observaciones o necesidad de introducir correcciones, el Coordinador da nuevamente intervención a la Empresa.
Este proceso da lugar a la Consultoría Técnica (p/ su Evaluación).
- 3.- **STC.** Aceptación, previa intervención (siempre) de Consultoría Técnica.
- 4.- **Secretaría Técnica IPVU.** Aceptación
- 5.- **Administración y Despacho.** Confección de Resolución
- 6.- **STC.** Conformidad
- 7.- **Administración y Despacho.** Para firma de Presidencia.
- 8.- **STC.** Archivo de Resolución
- 9.- **Coordinador .** Para documentación de Obra
- 10.- **Empresa.** Comunicación

E1.- RECEPCIÓN PROVISORIA

1.- **Empresa**

2.- **Coordinador.** Adjunta informe técnico.

3.- **STC: Gestión Administrativa**

Se solicita informes en:

a) **Secr. Técnica Social** (Verifica amanzanamiento de lotes para hacer la adjudicación, etc.)

b) **Secr. Técnica Planeamiento y Desarrollo** (Verifica impuestos, transferencias de dominio, inscripciones catastrales y planos finales de loteos).

c) **Dpto. infraestructura.** (Verifica servicios y espacios públicos, en coordinación con Municipalidades)

d) **Archivo Técnico** (Archiva planos de loteos y de viviendas)

e) **Bienes Patrimoniales** (Verifica bienes provistos por la obra al IPVU: equipos informáticos, maquinarias, vehículos, etc)

Si hay observaciones el trámite pasa sucesivamente por:

4.- **Coordinador.** Comunica las mismas a la empresa

5.- **Empresa.** Cumple y devuelve.

6.- **Coordinador**

7.- **STC. Gestión Administrativa.**

8.- **Secretaría Técnica IPVU.** Para designar comisión (para la Recepción Provisoria).

9.- **Administración y Despacho.** Para aprobar Resolución desig. comisión.

10.- **STC.** Notifica a miembros de comisión.

11.- **Gestión Administrativa.** Se hace Acta de Recepción Provisoria. Se firma la misma.

12.- **STC.** Eleva el Acta para resolución.

13.- **Secretaría Técnica IPVU.** Para aprobar Actas (por resolución IPVU).-

E2- RECEPCIÓN DEFINITIVA

- 1.- Empresa**
- 2.- Coordinador.** Adjunta Informe Técnico
- 3.- STC. Gestión Administrativa.**
Se solicita informes en:
 - a) Secretaría Técnica Planeamiento y Desarrollo**
 - b) Dpto. infraestructura**
 - c) Archivo Técnico.**
 - d) Bienes Patrimoniales.**
 - e) Dpto. Reclamos**

Si hay observaciones el trámite pasa sucesivamente por:

- 4.- Coordinador.** Comunica las mismas a la empresa
- 5.- Empresa.** Cumple y devuelve.
- 6.- Coordinador**
- 7.- STC. Gestión Administrativa.** Se confeccionan actas
- 8.- Dpto. Certificaciones.** Hacen certificado final y cierre de cuentas
- 9.- STC. Gestión Administrativa**
- 10.- Empresa.** Para sacar copias y firmar
- 11.- STC.** Con las firmas completas.
- 12.- Secretaría Técnica Control y Gestión.** Para informe.
- 13.- STC.**
- 14.- Asuntos Jurídicos.** Para hacer dictamen. Esta intervención se da:
 - a) Para algunos Programas; y
 - b) En todos los casos conflictivos (Ej.: usurpaciones, problemas con la empresa)
- 15.- SEC**
- 16.- Secretaría Técnica IPVU.** Para Resolución

F- RECLAMOS ADJUDICATARIOS. Casos DEFICITS CONSTRUCTIVOS.

Normalmente se presentan distintos casos a saber:

- a) De carácter INDIVIDUAL: Adjudicatario titular
- b) De carácter INSTITUCIONAL
 - > Por un adjudicatario Individualmente
 - > Por un conjunto de adjudicatarios (colectivamente):
 - Defensorías: del Pueblo (Nación, Provincia, Municipalidad), de Derechos Humanos, otros.
 - Dirección Defensa al Consumidor
 - Comisiones, Centros Vecinales.
 - Otros

Estos trámites tienen el siguiente circuito:

- 1.- **Mesa de entradas IPVU.** Ingreso
- 2.- **Presidencia.** Derivación.
- 3.- **STC.** Para conocimiento
- 4.- **Departamento Reclamos**
 - a) Si existen dudas, para solicitar informes, el circuito involucra a:
 - 5.- **Sec. Técnica Social. Ocupación y Regulación, y/o**
 - 6.- **Sec. Técnica Contable. Estado de Cuenta**
 - b) Para definir situaciones, el circuito involucra a:
 - 5.- **Sec. Técnica Social. Asuntos Legales, y/o**
 - 6.- **Unidad Asuntos Jurídicos.**
- 7.- **STC⁴. Inspección Técnica Construcciones.** Coordinador
- 8.- **Presidencia**

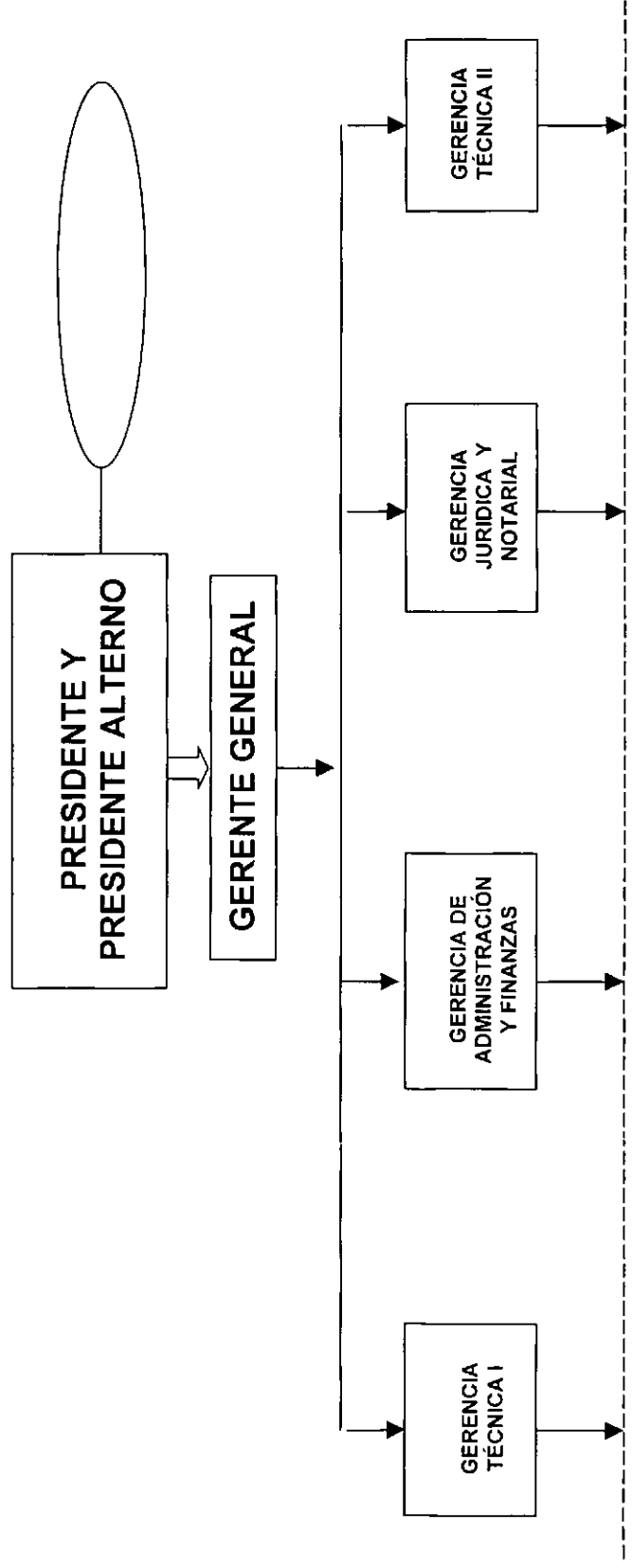
⁴ Este paso puede ser el primero, si se trata de un caso urgente.

9.- Dpto. Reclamos

Dependiendo del tipo de problema a resolver y de la responsabilidad en su origen, si en definitiva debe ser resuelto por el IPVU se areb dos vías alternativas para el trámite:

- a) **10.- Secretaria Técnica Planes de Emergencia y Obras por Administración.**
Interviene Dpto. Obras por Administración. O
- b) **10.- Coordinador de Obra**
11.- Empresa Contratista

.....



NIVEL DE COORDINACIONES EJECUTIVAS

FUNDAMENTOS:

Estos se encuentran en la complejidad de las funciones que, en materia de política habitacional ambiental, va asumiendo crecientemente el IPVU y en objetivas condiciones estructurales que actualmente tiene el mismo. Ello hace necesario crear grupos de trabajo que analicen, evalúen y propongan mejoras en el desarrollo de las tareas administrativas, financieras y atinentes al control interno (sea del IPVU o específicamente de la Unidad Ejecutora, según el caso).

En cualquiera de los casos es menester generar un grupo de trabajo cuyos miembros evalúen y propongan mejoras en el desarrollo de las tareas administrativas, financieras, técnicas, de coordinación y control interno.

La norma de creación de esta unidad de trabajo puede ser un acto administrativo del propio Presidente del IPVU. En cambio, si el decisor político resuelve crear la Unidad Ejecutora propuesta, la generación de este grupo de trabajo puede estar contenida en el mismo Decreto de creación de dicha Unidad Ejecutora.

Este anexo entonces, sólo muestra a título orientativo los alcances del Grupo de Gestión Integral según se propone a continuación:

PROPUESTA:

Art. 1°.- Créase en el ámbito de (IPVU o UNIDAD EJECUTORA, según se decida) el grupo de trabajo denominado "GRUPO DE GESTIÓN INTEGRAL".

Art. 2°.- Sin perjuicio de otras que se asignen, serán responsabilidades del GRUPO DE GESTIÓN INTEGRAL las siguientes:

- a) Desarrollar las actividades y asesorar en el análisis, planeamiento y diseño organizacional de la entidad, con el fin de adecuar el sector de la unidad a las tareas tanto técnicas como institucionales que responden a las modificaciones estructurales y de procedimiento interno.
- b) Realizar la actualización del sistema de evaluación de los puestos de trabajo, como así también de los procesos, flujos y procedimientos de trabajo, proponiendo las modificaciones y simplificaciones pertinentes.
- c) Optimizar las tareas técnicas, de coordinación, control y fiscalización que se realizan, en materia de elaboración y ejecución de la política de viviendas y su relación con otros organismos.
- d) Coordinar las tareas encomendadas a los subgrupos de trabajos creados en los artículos 3, 4, y 5 de la presente norma.

Art. 3.- Créase en el ámbito de (IPVU o UNIDAD EJECUTORA, según se decida) el subgrupo de trabajo denominado "CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA"; el que, sin perjuicio de otras que se encomienden tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Entender en el despacho, seguimiento y archivo de la documentación administrativa.

- b) Realizar el seguimiento y confeccionar informes sobre los trámites de interés prioritario para el titular del área.
- c) Desarrollar y asegurar la aplicación de los sistemas de control interno, basados en los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- d) Efectuar la evaluación, seguimiento y control de programas, planes y proyectos que sean sometidos a consideración del titular del área.

Art.4.- Créase en el ámbito de (IPVU o UNIDAD EJECUTORA, según se decida) el subgrupo de trabajo denominado "PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y COORDINACION TECNICA"; el que, sin perjuicio de otras que se encomienden tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Llevar adelante actividades de apoyo técnico y administrativo para la planificación y evaluación de los recursos financieros del área.
- b) Llevar adelante las actividades de verificación y seguimiento de la ejecución de obras a través de la sistematización y simplificación de los procedimientos.
- c) Llevar adelante las tareas para ejercer las facultades relativas al carácter de Autoridad de Aplicación, que en materia de política de viviendas tiene el área.

Art.5.- Créase en el ámbito de (IPVU o UNIDAD EJECUTORA, según se decida) el subgrupo de trabajo denominado "COORDINACIÓN INSTITUCIONAL", el que, sin perjuicio de otras que se encomienden, tendrá la responsabilidad de:

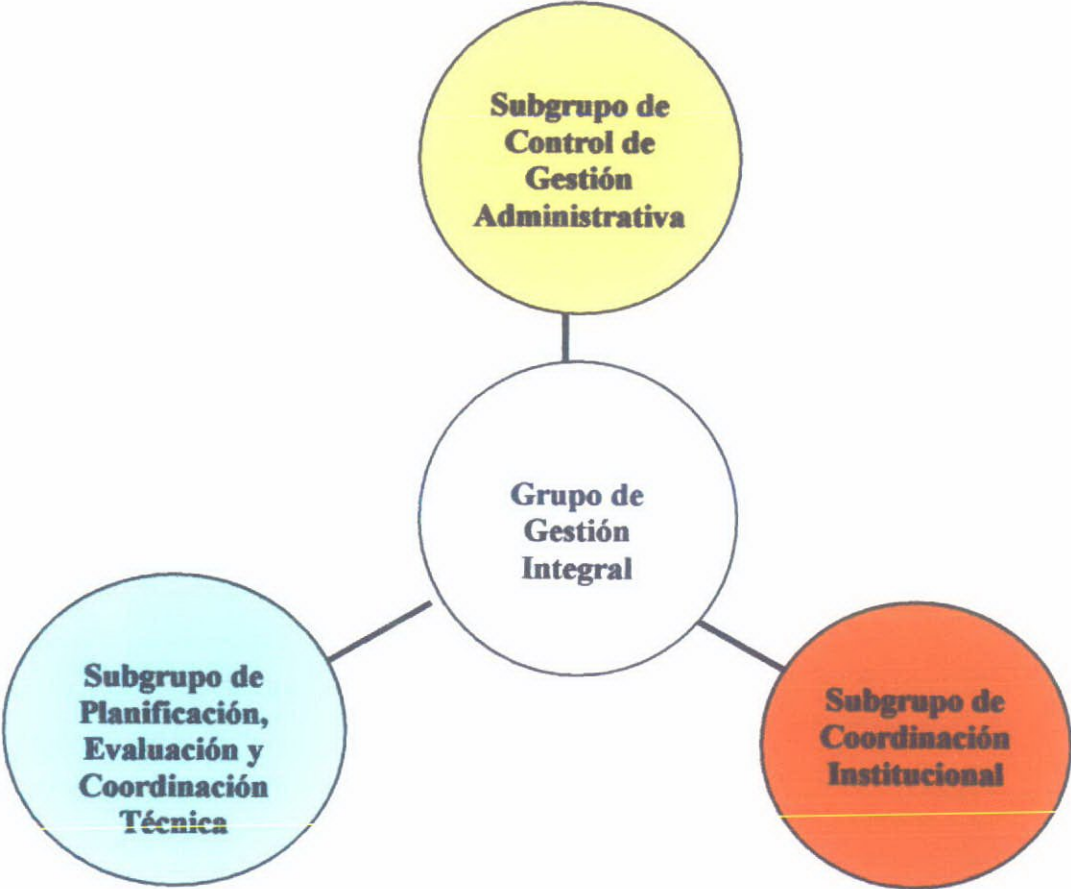
- a) Desarrollar y asesorar en todos los aspectos político-institucionales al titular del área, y en la organización, reformulación, modernización y fortalecimiento de la gestión y desarrollo institucional.

b) Desarrollar, operar y mantener servicios informáticos y sistemas en red para las partes y el conjunto de prestaciones del (IPVU o UNIDAD EJECUTORA, según se decida)

Art. 6.- Facúltase (al titular del área) a determinar los responsables del grupo y subgrupos creados de conformidad a los artículos 1, 3, 4 y 5 de esta norma.

Art. 7.- De forma.-

RESOLUCION /DECRETO N°



ANEXO XIII

PROPUESTAS ORGANICAS RELEVADAS (Síntesis)

Las propuestas emergentes del funcionariado de primera línea son tan diversas que puede visualizarse en el conjunto no sólo las reconocidas dificultades de las organizaciones públicas para su autotransformación orgánica desde dentro, sino hasta divergencias emergentes de disímiles enfoques y naturales intereses de sectores al perfilar sus distintas propuestas de reestructuración¹:

- Presidente y asesores; y un nivel inmediato de Gerencias: Social, Contable, Construcciones (en general obras por contrato), Planes de Emergencia (en general obras por administración) y Administración (incluyendo en su órbita lo atinente al Despacho, Sueldos, un importante área de Recursos Humanos, etc.; y descentralizando -operativamente- lo atinente a Tesorería, órdenes de pago, viáticos, etc.). Esta vertiente asocia, conceptualmente, la existencia de Gerencias en lugar de Secretarías Técnicas, y en menor número.
- Presidente y 3 Gerencias: Social, Producción, Comercialización.
- "Hay áreas (Secretarías Técnicas y otras dependencias) que no se sabe para qué están". Esta vertiente propone "reunir" distintas áreas en sendas Gerencias que atiendan: Planificación-Legal-Infraestructura, Proyectos, Obras por contrato y por administración y, finalmente, una Auditoría.
- Organigrama reducido en base a Descentralización (interna) y Tercerización de funciones. Esta versión mantiene las Secretarías Técnicas, pero con un dimensionamiento del orden del 20% de su actual

¹ Por cierto que esta observación alcanza también en lo que respecta a la plantilla de personal, sobre lo que se han observado criterios variables entre 100 y alrededor de 450 personas. Sobre el particular, parámetros de organizaciones con aceptable performance de efectividad indican que esta entidad podría funcionar holgadamente con una cantidad menor a 200 personas, y menos aún si se tercerizan determinadas prestaciones; pero existen condiciones socioeconómicas de borde que relativizan esta posición, a favor de actuar según lineamientos sugeridos en este informe (Título IV).-

plantilla. (Ello sería factible si el 80% restante puede ser afectado a "tareas operativas según objetivos continuamente emergentes", del IPVU y/u otros organismos, en lugar y dependencia distintos a los anteriores).

- Directorio como órgano colegiado, con 1 Presidente y 3 vocales: Social, Contable y Producción (éste controlaría lo concerniente a las actuales asignaciones de Infraestructura, Construcciones, Planes de Emergencias, Programas Especiales, Supervisión de obras, etc). En el nivel inmediato siguiente, esta vertiente propone mantener las Secretarías Técnicas.
- Sobre la base de la actuales Secretarías Técnicas, incorporar un área de Informática, motivar el personal del organismo, reducir la cantidad de jefaturas y niveles intermedios y operativos. Esta propuesta se acompaña de la implementación de un corte sólo en profundidad, verticalmente: que el organigrama llegue sólo a nivel de Departamentos.
- Organizar sólo 3 Gerencias claves: Producción (áreas técnicas), Comercialización (área social) y Recupero; como asimismo un par de gerencias más, propias del funcionamiento de la administración.
- No deberían tener el nivel de Secretarías Técnicas sino el de Unidades Operativas las áreas: Legales, Supervisión de Obra, Control de Gestión, Planes de Emergencia y Obras por Administración, Planificación y Desarrollo, Despacho).
- Se habrá observado que, dentro de las diferencias existen concordancias en la valoración de existencia de ciertas unidades. Al respecto, una de ellas: varios funcionarios valoran la necesidad del área Social, pues bien: algunos de ellos se inclinaría por su localización física en lugar distinto a la sede central del IPVU, y otros además por su dependencia del Ministerio de Salud y Desarrollo Social.-

.....