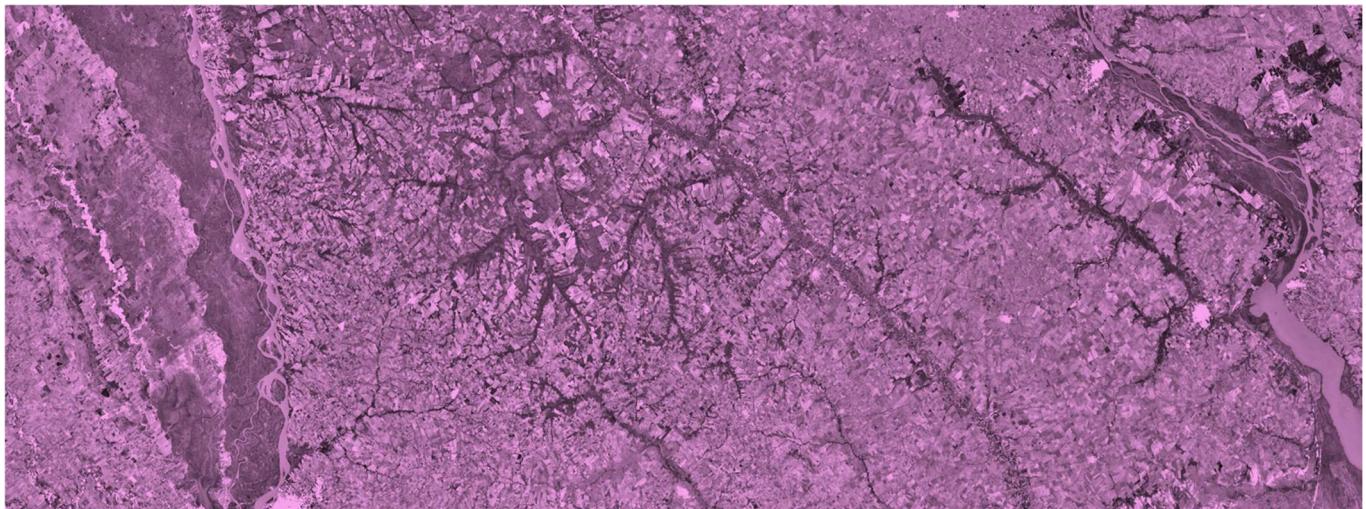




ENTRE RÍOS
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**AGENDA IAPV – DISEÑO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL**

Informe Final



10 de noviembre 2025

ÍNDICE

1. AGENDA IAPV. DE LA PRÁCTICA TRADICIONAL A LA POLÍTICA “PAAC”	1
2. IDENTIDAD IAPV.	4
2.1 Misión y Visión Institucional	4
2.2 Las personas en el centro	7
2.3 Modelo de gobernanza descentralizado. Estrategias de articulación interjurisdiccional, con Municipios y actores sociales.	9
3. ESTRATEGÍA IAPV.	14
3.1. Estrategias	14
3.2. Productos y Servicios del IAPV estructurados por Agenda	15
3.2.1. Agenda vieja: resolución de pasivos históricos	15
3.2.2. Agenda presente: gestión operativa tradicional	15
3.2.3. Agenda nueva: innovación institucional y política habitacional integrada	16
3.3. Nuevas políticas y operatorias	16
3.4. Principales Operatorias	21
3.4.1. Proyecto urbanístico	21
3.4.2. Intervenciones intraurbanas	23
3.4.3. Barrios Populares	24
3.4.4. Programas Locales	26
3.4.5. Sistemas de créditos	28
4. LINEAMIENTOS DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL.	30
4.1 De estructura y mecanismos de coordinación	34
4.2 Para la resolución de pasivos históricos	41
4.3 Para el Rediseño de Procesos Críticos	48
Directrices generales de acción	54
El rediseño se organizará en torno a tres modelos de gestión diferenciados	54
4.4 Para el Catálogo de Operatorias y Productos.	55
4.4.1 Lineamientos para la Operatoria de Proyecto Urbano e Intervenciones Intraurbanas:	55
4.4.2 Lineamientos para la Operatoria de Barrios Populares:	59
4.4.3 Lineamientos para la Operatoria de Programas Locales	61
4.4.4 Lineamientos para la Operatoria “Sistema de créditos”	63
4.5 De la Normativa Interna	65
4.5.1 Lineamientos para una nueva normativa institucional	69
4.6 De Infraestructura Edilicia y Equipamiento.	81
4.7 De la Estrategia de Comunicación	84
4.7.1 Repositorio de Información - Micrositio Web	89
4.8 Para un Master Plan Tecnológico 93	95
4.9 . Para un Plan de Desarrollo de Personal	97
5. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO INSTITUCIONAL	102

1. AGENDA IAPV. DE LA PRÁCTICA TRADICIONAL A LA POLÍTICA “PAAC”

Como la mayor parte de los Institutos provinciales de la vivienda, el IAPV estructuró un modelo de carácter tradicional que prioriza la producción directa de viviendas estandarizadas y repetitivas, centrado en la actuación del Estado Provincial, con poca diversificación de instrumentos y escasa articulación territorial.

Este modelo —heredero de una lógica de posguerra y de los planes masivos de vivienda del siglo XX— se consolida como una herramienta eficaz para responder a un déficit cuantitativo, con una práctica y organización institucional que materializa el rol activo del Estado en la construcción de ciudadanía y bienestar social.

Sin embargo, con el paso del tiempo, esa matriz de gestión comienza a mostrar limitaciones frente a la complejidad del problema habitacional. El enfoque tradicional se estructura sobre un conjunto de supuestos que hoy resultan insuficientes para garantizar el derecho al hábitat en todas sus dimensiones (social, territorial y ambiental).

En términos operativos, la práctica tradicional se caracteriza por la centralización de funciones en el IAPV, que asume simultáneamente el rol de planificador, proyectista, ejecutor, financiador y adjudicador. Este esquema concentrado permite, entre otras cosas, un fuerte control estatal sobre la producción y reduce la capacidad de articulación con otros niveles de gobierno y actores sociales, limitando la adaptación de las políticas a la diversidad territorial de la provincia.

La producción habitacional se orienta a un único producto estándar, con escasa diferenciación tipológica, tecnológica o de localización. Las viviendas se diseñan y construyen bajo criterios homogéneos, sin incorporar de manera sistemática variables urbanas, ambientales o culturales del entorno. Esta homogeneización deriva en conjuntos habitacionales repetitivos, poco integrados a la trama urbana y desconectados de servicios, equipamientos y oportunidades laborales.

Ese modelo tampoco logra diversificar las operatorias: la modalidad predominante es la construcción de vivienda nueva “llave en mano”, dejando en segundo plano otras estrategias posibles como el mejoramiento progresivo, la autoconstrucción asistida, el crédito individual, la regularización dominial o el acceso al suelo urbano.

Como resultado, muchas demandas habitacionales quedaron insatisfechas, fuera del alcance de las políticas vigentes, especialmente aquellas vinculadas a sectores medios o a familias que requieren soluciones graduales.

Otro rasgo estructural es la gestión de la demanda por inscripción, un mecanismo que tiende a convertir al ciudadano en un solicitante pasivo, en lugar de integrarlo como sujeto activo del proceso habitacional. Este tipo de registro administrativo, desvinculado de la planificación territorial, contribuye a una desarticulación entre oferta, demanda y localización, y a una escasa capacidad predictiva del sistema.

Finalmente, la ausencia de mecanismos efectivos de recupero de las inversiones públicas debilitó la sustentabilidad financiera del modelo. El bajo retorno de inversión y créditos, sumado a la falta de instrumentos de reinversión, restringió la posibilidad de ampliar el alcance y la continuidad de las políticas habitacionales.

La superación de este esquema implica redefinir el rol del Estado provincial (IAPV): pasar de un ejecutor único a un gestor articulador, capaz de planificar con base territorial, coordinar políticas interinstitucionales, acompañar procesos locales y promover herramientas financieras sostenibles.

La reformulación de las políticas habitacionales en Entre Ríos parte del reconocimiento de una realidad compleja: el déficit habitacional no se resuelve sólo con la construcción de nuevas viviendas, sino mediante un conjunto articulado de acciones sobre el territorio, las familias y los sistemas de gestión pública.

El desafío actual no es únicamente producir más viviendas, sino construir hábitat: espacios urbanos y rurales integrados, sostenibles y equitativos, donde la vivienda se inscriba como parte de un entorno con infraestructura, servicios, accesibilidad, identidad y oportunidades. Este cambio de enfoque supone redefinir el rol del Estado.

El Instituto Autárquico de Planificación y Vivienda se posiciona como un gestor articulador de políticas de hábitat, capaz de planificar, coordinar y acompañar múltiples actores: municipios, cooperativas, desarrolladores, organizaciones sociales, instituciones académicas y las propias familias.

Esa transformación conceptual es la que da origen al **PAAC** (Planificación, Articulación, Asistencia y Crédito), como nuevo marco de la política habitacional integral para Entre Ríos.

La nueva política habitacional se apoya en cuatro principios básicos:

- **Planificación:** comprender el hábitat como sistema y anticipar su desarrollo con criterios de sostenibilidad ambiental, integración urbana y equidad territorial. Construir un sistema de información que permita dimensionar y segmentar el déficit real para diseñar soluciones adecuadas para el acceso a la vivienda.

- **Articulación:** promover la cooperación entre niveles de gobierno y con la sociedad civil, potenciando recursos, capacidades y saberes. Fortalecer las capacidades locales para ser parte activa del diseño e implementación de las políticas de vivienda en un esquema de corresponsabilidad y concurrencia.

- **Asistencia:** brindar apoyo y acompañamiento socio-económico a los sectores más vulnerables de la sociedad, que no acceden al mercado formal de la vivienda o que en la actualidad conforman los denominados barrios populares o asentamientos informales. Desarrollar modalidades de actuación adaptadas a las realidades familiares y comunitarias, fortaleciendo la producción social del hábitat.

- **Crédito:** generar instrumentos financieros accesibles y de recupero efectivo, que apalanque la diversidad de operatorias que contengan un nuevo menú de actuación de Instituto, garantizando la continuidad y expansión de las políticas públicas.

Este nuevo paradigma (PAAC) propone una política territorial, participativa y progresiva, que reconoce la diversidad provincial y promueve soluciones diferenciadas según las necesidades locales.

El PAAC no se limita a ofrecer viviendas: impulsa procesos de desarrollo urbano y social, donde la vivienda es un punto de partida para consolidar comunidad, identidad y futuro. De este modo, el IAPV reafirma su rol protagónico para el acceso a la vivienda y al hábitat, orientando sus acciones desde una visión integral que combina planificación, gestión y financiamiento con criterios de equidad y sostenibilidad.

En síntesis, se trata de **pasar del abordaje de la vivienda a la mirada integral de hábitat, de la actuación mono-actoral a la red de cooperación.**

2. IDENTIDAD IAPV.

2.1 Misión y Visión Institucional

El primer componente del “**modelo +integrado + capaz**” es la construcción de un sentido compartido que oriente la acción institucional. Esto implica definir con claridad la misión, visión y valores del IAPV, pero también habilitar una conversación interna sobre qué tipo de institución se quiere ser, para qué y con quiénes. El sentido compartido no se impone: se construye colectivamente, a partir de trayectorias, experiencias y aspiraciones que deben ser reconocidas como parte del capital institucional. Cuando una organización tiene claridad sobre su razón de ser y logra que sus equipos se apropien de ese propósito, se vuelve más coherente, más resiliente y eficaz.

Este proceso de construcción simbólica también permite resignificar prácticas cotidianas, jerarquizar el trabajo público y fortalecer el compromiso de los equipos con la transformación en curso. En un escenario de múltiples demandas y tensiones, contar con un marco común de referencia facilita la toma de decisiones, orienta las prioridades y actúa como un anclaje frente a la incertidumbre.

Este marco está dado por el “**enfoque centrado en las personas**”, que desplaza el eje desde la lógica administrativa hacia una comprensión de los derechos, necesidades y trayectorias de vida de quienes habitan la provincia. En el ámbito del hábitat y la vivienda, esto implica dejar de concebir la intervención estatal como una respuesta estandarizada o exclusivamente técnica, para empezar a diseñar soluciones habitacionales que reconozcan la diversidad cultural, social y territorial de la población.

El derecho a la vivienda adecuada —entendido en sus dimensiones de habitabilidad, asequibilidad, seguridad, inclusión y sostenibilidad— se convierte así en el principio rector de todas las acciones del Instituto. Esta centralidad de las personas también demanda transformar la manera en que se conciben y gestionan los servicios: promover dispositivos de atención cercanos, abiertos, trazables, que no sólo resuelvan trámites, sino que habiliten vínculos de confianza y participación ciudadana.

Este enfoque nuclea y da sentido a los valores que han resultado relevantes para los actores institucionales en los diferentes talleres y espacios de trabajo compartidos: la equidad social, territorial y ambiental y la integralidad e innovación:

Equidad social, territorial y ambiental: La equidad como criterio rector exige una mirada capaz de reconocer las desigualdades estructurales que atraviesan el acceso al hábitat y a la vivienda en la provincia. No se trata únicamente de distribuir más, sino de distribuir mejor, atendiendo las brechas existentes entre zonas urbanas y rurales, entre regiones más consolidadas y otras históricamente relegadas, entre distintos grupos sociales, culturales y económicos.

Esta dimensión del modelo apunta a articular la justicia social con la justicia territorial y la sostenibilidad ambiental, generando intervenciones que no sólo respondan a la

urgencia, sino que también reparen desequilibrios históricos y prevengan nuevas formas de exclusión. La planificación territorial, el diseño de programas diferenciados, y la incorporación de criterios ambientales en cada etapa del ciclo de política pública son claves para materializar esta visión.

Integralidad e innovación: La integración no solo se expresa en la arquitectura institucional, sino también en la capacidad de pensar y ejecutar políticas de forma sistémica. Esto supone articular componentes diversos —vivienda, infraestructura, servicios, acceso a suelo, acompañamiento social— en soluciones integrales que respondan a las condiciones reales de vida de la población. La innovación, entonces, no se reduce a incorporar tecnología, sino que se vincula con la posibilidad de imaginar nuevas formas de hacer, nuevas lógicas de articulación, nuevos esquemas de participación y nuevos instrumentos de gestión. Innovar desde lo público implica asumir riesgos, sostener procesos de aprendizaje, habilitar márgenes de flexibilidad, y poner en valor tanto el conocimiento técnico como el conocimiento situado de quienes habitan los territorios.

El proceso de transformación institucional del IAPV se basa en un enfoque sostenido, realista y estratégico, que parte del reconocimiento de lo ya logrado, de las tensiones aún presentes y de las capacidades disponibles para avanzar. Para llevar adelante esta transformación se propone un modelo orientado a consolidar capacidades para intervenir sobre tres planos que hoy coexisten: la resolución de situaciones heredadas que requieren abordajes específicos; el sostenimiento de las operatorias tradicionales con criterios de mejora continua; y el desarrollo de nuevas líneas de acción que amplíen el alcance, diversifiquen los instrumentos y promuevan intervenciones con mayor densidad territorial. Se trata de una arquitectura institucional para una gestión capaz de equilibrar la urgencia sin desatender lo estratégico, que habilita espacios periódicos de planificación y revisión de prioridades.

Para esto, el modelo planteado fortalece funciones transversales como la planificación, la programación y la coordinación, a fin de dotar al Instituto de capacidades para la acción proyectiva y prospectiva, y de articulación de esfuerzos institucionales, intersectoriales, multiescalares y multiactorales. Contar con metodologías, herramientas y espacios institucionales para estas tareas es la clave para superar la fragmentación operativa y avanzar hacia una acción pública más estratégica y consistente.

Las estrategia de transformación institucional del IAPV debe entenderse como una orientación institucional a desarrollar simultáneamente procesos de estabilización, mejora y transformación. Se propone así equilibrar tres movimientos interdependientes: ordenar lo acumulado, sostener lo que funciona y habilitar lo que aún no existe.

En primer lugar, se afirma la necesidad de intervenir sobre la carga institucional heredada. No se trata solo de cerrar expedientes o finalizar obras inconclusas, sino de reparar vínculos, recuperar la capacidad de respuesta y devolver sentido de cierre a ciclos inconclusos. Esta dimensión estratégica no opera en el pasado, sino que actúa sobre el presente para habilitar otras posibilidades futuras. Su abordaje selectivo, con criterios de

priorización realistas, constituye una condición para liberar recursos y recomponer la legitimidad institucional.

En segundo término, la estrategia se apoya en el fortalecimiento de las capacidades básicas que permiten sostener el funcionamiento cotidiano del organismo. Ello implica mejorar la eficiencia de los procesos operativos, revisar procedimientos administrativos, estandarizar prácticas, asegurar trazabilidad y reducir asimetrías territoriales. Esta dimensión no es menor: es la que garantiza que el Instituto cumpla sus funciones sustantivas de modo continuo, confiable y equitativo. Es, además, la que proyecta al IAPV como un actor predecible en su entorno institucional.

Finalmente, la estrategia se orienta a construir condiciones para innovar. Esto no significa experimentar sin rumbo, sino desarrollar nuevas capacidades para leer los territorios, diversificar instrumentos de intervención, incorporar tecnologías apropiadas y diseñar políticas habitacionales más integrales. La apertura a nuevas soluciones —como el alquiler social, los programas progresivos o las iniciativas con participación social— requiere un cambio organizacional que incluya planificación estratégica, gestión por información y una estructura más flexible, con funciones transversales que articulen las áreas técnicas, operativas y de apoyo.

En su conjunto, la estrategia del IAPV se configura como una arquitectura institucional progresiva, capaz de sostener agendas múltiples sin fragmentación, y de responder al mismo tiempo a la urgencia y a la complejidad.

Entendiendo esta base de diseño conceptual se definen las siguientes Misión y Visión para el Instituto:

Misión del IAPV

El Instituto Autárquico de Planeamiento y Vivienda (IAPV) tiene como misión garantizar el acceso universal, progresivo y equitativo a una vivienda adecuada y a un hábitat digno para los habitantes de la provincia, priorizando a los sectores con mayores necesidades habitacionales.

Actúa como organismo rector de la política habitacional provincial, diseñando e implementando soluciones integrales que articulan construcción, financiamiento, regularización y acompañamiento social, en coordinación con gobiernos locales, actores comunitarios y el sector privado.

Desde una perspectiva territorial, inclusiva y centrada en las personas, el IAPV promueve modelos de gestión descentralizada, multiescalar, participativa e innovativa para consolidar comunidades sostenibles y mejorar la calidad de vida de la población.

Visión

El IAPV aspira a consolidarse como una plataforma pública innovadora, confiable y cercana, capaz de liderar la política de vivienda y hábitat de la provincia con visión estratégica, sentido territorial y compromiso social.

Se proyecta como una institución con capacidad para anticipar demandas, diseñar soluciones diversas y sostenibles, y articular con múltiples actores en un modelo de gobernanza colaborativa.

Su gestión se basa en evidencia, en el uso inteligente de los datos, en la planificación participativa y en la mejora continua de sus procesos y equipos.

Con foco en las personas, el IAPV busca transformar el acceso a la vivienda en un derecho efectivo, promoviendo comunidades más justas, inclusivas y resilientes en todo el territorio provincial.

2.2 Las personas en el centro

Un elemento clave a tener en cuenta a la hora de concebir y rediseñar organizaciones públicas que brindan servicios a la ciudadanía desde una perspectiva de derechos, como es el caso del IAPV, es su relación con la ciudadanía. Este vínculo debe basarse en la confianza mutua, la transparencia y la capacidad de respuesta ante los desafíos que enfrenta la sociedad, promoviendo una interacción más directa y significativa entre las personas y la organización estatal. Para lograrlo, no solo es fundamental fomentar espacios de diálogo y retroalimentación continua, sino además brindar mecanismos ágiles para la resolución de problemas y el acceso simple, claro y fluido a la información.

Una gestión pública centrada en las personas implica que el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas, servicios y acciones del Estado se orientan principalmente a satisfacer las necesidades, derechos, aspiraciones y bienestar de las personas, en lugar de priorizar la lógica burocrática y los intereses institucionales.

Las principales características de esta perspectiva son:

1. Enfoque de derechos y equidad. Se asegura que todas las personas, especialmente las más vulnerables, accedan a servicios públicos de calidad, con justicia social y sin discriminación.
2. Servicios accesibles, simples y eficientes. La burocracia se adapta a las personas, no al revés. Se eliminan trabas innecesarias y se diseñan procesos claros, digitales si es posible, y fáciles de usar.
3. Escucha y empatía. Las instituciones públicas se preocupan por comprender la realidad de quienes usan sus servicios, considerando su contexto social, cultural y territorial.
4. Transparencia y rendición de cuentas. Se informa de manera clara lo que se

hace con los recursos públicos, se explican las decisiones y se responde ante la ciudadanía.

5. Participación ciudadana activa. Las personas no son solo receptoras de servicios, sino que participan en la toma de decisiones, en la definición de políticas y en el control de la gestión pública.

Se trata de un cambio de paradigma donde la institución deja de estar centrada en la oferta o en los instrumentos para enfocarse en las necesidades de las personas, en el derecho a la vivienda adecuada y el reconocimiento de la diversidad social, territorial y cultural.

Se propone un cambio de “el ciudadano al servicio del Estado” por “el Estado al servicio de las personas”, una transformación tanto en las políticas como en la organización del IAPV, que en términos operacionales significa:

- La necesidad de realizar un diagnóstico integral de la demanda, que implica: Contar con información certera y actualizada; escuchar activamente a las familias, a organizaciones barriales y comunidades sobre sus necesidades habitacionales reales (no solo cuántas viviendas faltan, sino cómo, dónde y en qué condiciones quieren vivir); incorporar variables sociales, culturales y territoriales (acceso a servicios, a medios de transporte, a equipamientos sociales, etc.).

- El Diseño de operatorias múltiples, que superen el modelo tradicional de grandes construcciones llave en mano de cantidad de viviendas unifamiliares generalmente en loteos periféricos, para ofrecer opciones adaptadas a los territorios y situaciones singulares de la demanda y de la época, por ejemplo Proyectos Urbanísticos (nuevos conjuntos habitacionales multifamiliares), Intervenciones intraurbanas (acupuntura con pequeños conjuntos habitacionales en áreas vacantes o deprimidas,) intervención en barrios populares (al estilo Integración Socio Urbano – Renabap y/o Núcleos básicos); Programas locales (en asociación con gobiernos municipales y comunales para desarrollar aquellas estrategias o nuevas, según la necesidad); Sistema de créditos (a personas y organizaciones), entre otras.

- Acompañamiento social y técnico del IAPV, asegurar procesos de acompañamiento técnico y social antes, durante y después de la adjudicación; capacitar a las familias en mantenimiento, administración barrial y participación y colaboración comunitaria.

-Priorización con enfoque de equidad: considerar a los grupos con mayores necesidades: mujeres jefas de hogar, personas con discapacidad, comunidades originarias, víctimas de violencia, etc.; Incorporar criterios que reconozcan desigualdades estructurales.

- Participación real de las comunidades: Incluir a los beneficiarios en el diseño del barrio, en la gestión de espacios comunes, en los procesos de adjudicación y control de obras; fomentar la organización vecinal y la construcción de comunidad.

- Trámites accesibles y sin barreras. Utilización de lenguaje claro, simplificar requisitos, facilitar canales digitales, un Ciudadano 360; garantizar el derecho a la presencialidad y a la espontaneidad dotando al IAPV de espacios adecuados; habilitar espacios móviles para poblaciones con escasa accesibilidad y conectividad; simplificación de trámites y agilidad administrativa.

-Transparencia y rendición de cuentas: contar con una estrategia de comunicación, amplia, simple y permanente; publicar información clara sobre criterios de adjudicación, listas de espera, avances de obras; abrir canales de reclamos y observación ciudadana. Se aspira a prácticas efectivas, sostenibles y territorialmente pertinentes.

2.3 Modelo de gobernanza descentralizado. Estrategias de articulación interjurisdiccional, con Municipios y actores sociales.

El modelo de gobernanza y las estrategias de articulación a implementar, en el marco de una organización que atraviesa un proceso de transición, debe contemplar el estado actual como punto de partida y el estado futuro como horizonte de posibilidad a alcanzar. También, las condiciones habilitantes y/o los incentivos (reales, culturales y simbólicos) que posibiliten la conjunción, en marcha, de decisiones, liderazgo, acciones, procesos y prácticas de cambio.

El proceso de transición que el IAPV ha definido conducir se caracteriza por el paso de una organización tradicional, burocrática, rígida y jerárquica, centrada en una baja diversificación de soluciones de políticas habitacionales (construcción de viviendas, priorizando cantidades) a una organización con productos y servicios diversos. Con finalidades y destinatarios múltiples (construcción de viviendas, otorgamiento de créditos hipotecarios individuales para construcción y/o readecuación, urbanizaciones, revitalización urbana y mejoras de infraestructura urbana, entre otros).

Una organización ágil, digital, flexible, abierta al cambio y la innovación. Con un funcionamiento eficiente y efectivo, orientado al logro de resultados concretos y escalables. Que se constituya en un modelo de referencia, nacional y regional, por su gestión innovadora en materia de políticas habitacionales basadas en criterios de sostenibilidad, digitalización, crecimiento económico y desarrollo humano.

También, por su liderazgo anticipatorio, su ingeniería de transformación y sus estrategias de implementación que recuperan la centralidad y capacidad de las personas (sean éstas destinatarios de las políticas, trabajadores públicos y actores relevantes para escalar la acción) junto a su habilidad para la construcción de alianzas que garantizan la gobernabilidad del proceso.

La gobernanza organizacional es la capacidad de conducir y coordinar - relaciones e interacciones, de diversa índole entre los distintos actores involucrados - , en el proceso de decidir, planificar, ejecutar y evaluar, decisiones y acciones, sobre asuntos de interés

público en función del logro de un objetivo común. Puede entenderse también como el conjunto de condiciones y mecanismos que posibilitan a un conjunto de actores independientes, trabajar de manera colaborativa, complementando sus competencias, coordinando sus esfuerzos y sumando sus recursos.

Es un proceso en el que se anidan y conviven factores de poder, de negociación, de competencia y de colaboración que pueden favorecer u obstaculizar una transformación exitosa. Y que comprende la dimensión interna y externa de la organización con sus correspondientes interfaces de vinculación y coordinación.

Redefinir una organización y su rumbo implica gobernar las tensiones e incertidumbres que un proceso transicional genera en todos los campos de intervención y niveles de actuación. A nivel de las fronteras hacia el interior, supone restablecer la forma en que se organiza la autoridad, cómo se distribuye el poder y las responsabilidades, cómo y quiénes toman las decisiones. También cómo se establecen las responsabilidades, competencias, funciones y tareas.

A nivel de las fronteras hacia afuera supone diseñar e implementar los mecanismos y ámbitos de diálogo político y social con otros actores de gobierno (a nivel nacional, provincial y local), del sector privado, del sector social y de otros que se consideren de alta relevancia.

En este sentido, para esta nueva etapa del IAPV, se propone avanzar hacia un modelo de gobernanza pública de plataforma, colaborativa y centrada en las personas, que oriente la política habitacional de la provincia hacia un sistema ágil, descentralizado, transparente y sostenible, garantizando el derecho a la vivienda adecuada en articulación con gobiernos locales, actores sociales y el sector privado. Y que combine:

- Liderazgo político
- Conducción estratégica centralizada
- Gerenciamiento de la acción
- Operación descentralizada (lógica de nuevos hubs con redes descentralizadas)
- Articulación distintos niveles de acción (agenda vieja, agenda presente, agenda futura)
- Simplificación y digitalización de trámites y procesos

El modelo de plataforma supone concebir al Instituto no como una estructura jerárquica cerrada, sino como un organismo-red, capaz de integrar múltiples actores y escalas en torno a una misión compartida. Este esquema implica definir:

- La sede central como nodo y órgano rector, responsable de definir políticas, establecer lineamientos estratégicos, fijar estándares y metodologías comunes, y garantizar mecanismos de monitoreo, evaluación y mejora continua. Su principal contribución a la organización reside en la coordinación inteligente de capacidades distribuidas.
- Las Direcciones Regionales y otros dispositivos territoriales del IAPV adquieren un

papel central en la implementación operativa, con capacidad para identificar demandas locales, gestionar operatorias, acompañar procesos comunitarios y vincularse con gobiernos locales y actores del hábitat en sus respectivas jurisdicciones. La descentralización territorial y operativa, con niveles claros de decisión y capacidad de resolución pone el valor la cercanía, la agilidad y la eficiencia en el manejo de tiempos, información y recursos. Esto le otorga a las Delegaciones un rol clave como corresponsables de la planificación y la ejecución.

- Entre ellas, es necesario establecer interfaces inter y entre áreas e inter actorales para la planificación, seguimiento y evaluación de políticas habitacionales. Y sistemas de información integrados para facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia y trazabilidad de la gestión.

Este modelo multinivel requiere instrumentos específicos para articular los distintos planos de la gobernanza institucional. El desarrollo de sistemas de información integrados, la adopción de metodologías de planificación participativa y el fortalecimiento de espacios de coordinación inter área y multiactoral son condiciones necesarias para que la descentralización no derive en fragmentación ni pérdida de coherencia. La clave radica en construir un sistema organizativo capaz de combinar autonomía operativa con alineamiento estratégico, reconociendo la diversidad territorial sin renunciar a una visión común.

Cuadro 1: Aspectos claves del Modelo de Gobernanza	
Gobernanza Multinivel.	Organismo –red con autonomía para la rectoría y la actuación cooperativa con diversos actores.
	Gobernanza multinivel.
Descentralización.	Enfoque territorial específico y descentralizado.
	Presencia de cercanía, centrado en las personas.
Gestión por misiones.	Actuación estratégica con propósito y misiones claras. Las agendas constituyen Misiones.
Diseño Organizacional.	Desarrollar áreas estratégicas y sumar competencias.

Modelo de Descentralización

- **Centralización: estratégica y rectora.**

- Define Políticas y Estrategias.
 - Establece Estándares y metodologías comunes.
 - Define planificación interanual, monitoreo y seguimiento
 - Coordina con Actores a nivel internacional, nacional y provincial
-
- **Descentralización: Territorial – operativa.**
 - Gestionan e identifican las demandas y potencialidades territoriales.
 - Co-participan en la planificación y proyección.
 - Ejecutan operatorias.
 - Se relacionan con actores locales corresponsablemente.
-
- **Gerencia para la innovación del IAPV**
 - Lidera la implementación de procesos de innovación y cambio de IAPV, con nuevos productos, servicios y modelos de negocios siguiendo la estrategia general que establecen las máximas autoridades de la organización.
 - Moviliza una red de alianzas y construye alianzas que motorizan, activan y promueven la innovación y el cambio.
 - Diseña y conduce un plan de trabajo basado en una estrategia para la implementación del cambio, estableciendo compromisos, actividades, tareas y plazos asegurando los recursos necesarios (económicos, humanos, tecnológicos, normativos, etc)

Centralización: estratégica y rectora.

En este marco, la noción de gestión por misiones se convierte en una herramienta potente para ordenar la acción institucional. Cada misión expresa un desafío complejo, compartido y relevante para la sociedad entrerriana —por ejemplo, ampliar el acceso a suelo urbano en ciudades intermedias, o mejorar las condiciones habitacionales en zonas rurales— y convoca a distintos equipos, niveles y actores a trabajar de manera articulada en torno a ese propósito. Las agendas institucionales dejan de organizarse en función de áreas o programas estancos, para estructurarse en torno a misiones que integran saberes, recursos y responsabilidades.

Este enfoque también demanda una renovación del diseño organizacional, que permita incorporar nuevas competencias estratégicas, fortalecer áreas clave como planificación, análisis de datos, innovación y participación ciudadana; y revisar estructuras heredadas que hoy resultan insuficientes para enfrentar los desafíos contemporáneos. La flexibilidad organizacional no implica desorden, sino adaptabilidad estructurada: la capacidad de conformar equipos ad hoc cuando es necesario, de integrar perfiles diversos y de gestionar proyectos con lógica de portafolio.

El resultado esperado es una organización que actúe como una plataforma pública de innovación: Que no solo ejecute políticas habitacionales sino que también impulse soluciones creativas, articule capacidades distribuidas y habilite nuevos modos de construir lo público. Una organización que dialogue con la complejidad sin quedar atrapada en ella, que lidere sin imponer y que conjugue proximidad territorial con visión estratégica. En definitiva, un IAPV que, desde su identidad provincial, se proyecte como referente regional en la producción de políticas de hábitat integradas, inclusivas y sostenibles.

Este esquema puede representarse en clave de establecimiento de nuevos roles y funciones, de la siguiente manera:

Cuadro 2: Propuesta Estructura de Gobernanza		
NIVEL	ROL	PRINCIPALES FUNCIONES
Directorio IAPV	Rector político - estratégico	Establece la estrategia general, la visión a futuro y los lineamientos generales de acción. Aprueba planes, supervisa avances y resultados. Lidera las relaciones fronterizas e institucionales
Núcleo Estratégico (conducción estratégica, gerencia de la acción)	Coordinación, diseño y planificación	Planificación, establecimiento de objetivos, seguimiento y evaluación de la implementación
Núcleo Operativo / Delegaciones Regionales + Grupo de trabajo del área central	Implementación territorial de los cambios en función de las misiones /agenda	Implementación descentralizada, articulación con municipios y actores territoriales,, asistencia técnica y acompañamiento.
Ámbito multiactoral	Diálogo multiactoral	Ánalisis y prospectiva para el diseño e implementación de políticas habitacionales en Entre Ríos

3. ESTRATEGÍA IAPV.

3.1. Estrategias

La estrategia institucional del IAPV se concibe como un **marco dinámico** que orienta la transformación del organismo. Frente a un contexto complejo, marcado por demandas históricas, exigencias de gestión presentes y nuevos desafíos sociales y territoriales, el Instituto necesita sostener simultáneamente tres movimientos: **resolver el pasado, consolidar el presente y anticipar el futuro**.

Esta perspectiva reconoce que la acción pública se despliega en diferentes tiempos y planos, y que la efectividad institucional depende de la capacidad para **articular continuidad y cambio**. De allí surge la **estrategia de las tres agendas simultáneas** —pasada, presente y nueva—, entendida como una forma de gobernanza que permite al IAPV **equilibrar estabilidad operativa y capacidad de transformación**.

El sentido de esta estrategia es doble: por un lado, **ordenar y dar cierre a procesos heredados** que condicionan el funcionamiento actual; por otro, **fortalecer la gestión cotidiana** y, al mismo tiempo, **abrir espacio a la innovación** y al aprendizaje institucional. De este modo, el Instituto puede responder a las urgencias del presente sin resignar su proyección a futuro.

A partir de este enfoque, la estrategia se estructura en torno a tres agendas interdependientes:

Agenda pasada: concentra los esfuerzos destinados a **resolver situaciones pendientes y demandas históricas**, tales como obras inconclusas, conflictos administrativos o regularizaciones dominiales. Esta agenda representa un compromiso con lo ya asumido y, a la vez, una oportunidad para ordenar el legado institucional y **liberar capacidad operativa** para nuevos desafíos.

Agenda presente: agrupa la **operatoria vigente** del Instituto, que incluye la ejecución de programas y proyectos en curso. Es el núcleo de la actividad institucional y requiere **estabilidad, eficiencia y trazabilidad** en los procesos. Su buen funcionamiento sostiene la confianza pública y asegura la continuidad del servicio habitacional.

Agenda nueva: orienta el diseño de **soluciones innovadoras y adaptativas**, capaces de responder a problemáticas emergentes no cubiertas por los esquemas tradicionales. Supone el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales, la articulación con actores estratégicos y una cultura institucional abierta al aprendizaje y la experimentación.

3.2. Productos y Servicios del IAPV estructurados por Agenda

3.2.1. Agenda vieja: resolución de pasivos históricos

Misión asociada: Cerrar brechas institucionales y sociales heredadas, garantizando derechos postergados.

Productos y servicios característicos (no taxativo):

- Finalización de viviendas pendientes de entrega (construcciones paralizadas, inconclusas o con observaciones técnicas).
- Regularización dominial de viviendas ya adjudicadas o entregadas.
- Resolución de conflictos acumulados con empresas contratistas.
- Gestión administrativa de expedientes atrasados o trabados por falta de resolución técnica o jurídica.

Son productos orientados a resolver situaciones institucionales pendientes que afectan directamente el vínculo del Instituto con las personas adjudicatarias o con terceros. Exigen abordajes específicos, muchas veces intensivos en tiempo y recursos, y responden a compromisos asumidos en gestiones previas. Su cumplimiento, si bien no genera novedad, aporta legitimidad institucional y cierra ciclos que hoy impiden avanzar.

3.2.2. Agenda presente: gestión operativa tradicional

Misión asociada: Sostener una respuesta estatal regular, eficaz y continua en materia de vivienda social.

Productos y servicios característicos (no taxativo):

- Nuevos desarrollos habitacionales bajo operatorias tradicionales (viviendas urbanas y rurales, prototipos estándar, planes de entrega directa).
- Adjudicación de unidades a partir de mecanismos consolidados (sorteos, cupos especiales, convenios municipales).
- Atención a las personas: inscripción, actualización de legajos y gestión de cuotas.
- Articulación operativa con municipios para suelo urbano, infraestructura básica y ejecución de obras.

Son productos que estructuran la actividad regular del Instituto, sostenidos por procesos estandarizados y marcos normativos vigentes. Si bien tienen una lógica predominantemente ejecutiva, requieren ajustes constantes para mejorar eficiencia, equidad y trazabilidad. Constituyen el núcleo visible de la acción del IAPV y su desempeño impacta directamente en la percepción ciudadana del organismo.

3.2.3. Agenda nueva: innovación institucional y política habitacional integrada

Misión asociada: Diseñar nuevas soluciones habitacionales inclusivas, adaptadas a realidades diversas y en clave de política pública. Productos y servicios característicos (no taxativo):

- Nuevos modelos de intervención: soluciones progresivas, autoproducción, mejoramientos, alquiler social, lotes con servicios.
- Proyectos habitacionales con enfoque territorial y articulación interinstitucional.
- Sistemas de información georreferenciada para la toma de decisiones estratégicas.
- Plataformas digitales para gestión de trámites, monitoreo de obras y participación ciudadana.
- Programas piloto y líneas de innovación social con actores locales y organizaciones sociales.

Se trata de productos en construcción, que requieren diseño institucional, acuerdos políticos y validación social. Muchos de ellos se desarrollan en formato experimental o de prueba piloto, con potencial de escalamiento progresivo. Tienen una lógica adaptativa, se apoyan en información estratégica y expresan una intención deliberada de diversificar las respuestas públicas ante el déficit habitacional.

3.3. Nuevas políticas y operatorias

La construcción de viviendas y la conformación de nuevos conjuntos habitacionales son concebidas como acciones integrales de los proyectos urbanísticos de mayor escala. Estas intervenciones no sólo buscan resolver el acceso a la vivienda, sino también actuar como motores de transformación territorial, beneficiando tanto a sus futuros habitantes como a los vecinos del barrio en cuestión. Este modelo de intervención permite articular políticas habitacionales con el ordenamiento territorial, promoviendo una lógica de urbanización planificada que se aleja de los enfoques fragmentarios o asistencialistas. En este sentido, los conjuntos habitacionales deben entenderse como unidades urbanas estructurantes, capaces de articular infraestructuras, equipamientos, espacios públicos y usos mixtos, y no sólo enclaves exclusivamente residenciales. Se prioriza su localización en áreas con potencial de consolidación o reconversión, evitando la expansión periférica desarticulada e integrando los mismos a redes de transporte, equipamiento y servicios existentes. La operatoria requiere por lo tanto un abordaje multi-escalal: desde la definición del modelo territorial deseado en el planeamiento estratégico, hasta la resolución arquitectónica de las tipologías habitacionales y sus relaciones con el entorno inmediato.

Una dimensión fundamental de esta operatoria es la gestión del suelo, ya sea mediante mecanismos de recuperación de plusvalías, bancos de tierras, convenios urbanísticos o afectaciones específicas a programas habitacionales. La disponibilidad, localización y accesibilidad del suelo resultan determinantes para garantizar la integración

urbana de los nuevos desarrollos y evitar la reproducción de procesos de segregación o expansión periférica no planificada. Desde este posicionamiento es necesario avanzar hacia modelos que incorporen diversidad tipológica, densidades adecuadas, flexibilidad de uso y sistemas constructivos sostenibles.

En los proyectos urbanísticos integrales, el desarrollo habitacional no debe plantearse como un fin en sí mismo, sino como un vector de urbanidad, que activa transformaciones mayores en los tejidos existentes. Desde esta operatoria se prevé la apertura y mejora de calles generando mayor inserción urbana, provisión de agua potable extendiendo las redes existentes, tendido eléctrico, sistemas de saneamiento y desagües cloacales, promoviendo condiciones más equitativas de habitabilidad e integración barrial. El impacto urbano de estas operatorias permite potenciar centralidades, mejorando las condiciones de vida de los habitantes, suscitando la inclusión social y el valor urbano.

La disponibilidad de programas y recursos económico-financieros para sostener esta modalidad de intervención fue consolidando un modo de intervención más allá de las opiniones críticas de especialistas y ciudadanos. Esta situación fue modelando formas de trabajo y relacionamiento: municipio reclamando más viviendas a la provincia o a la nación (por que el déficit es real), Institutos de Vivienda con mecanismos de proyecto, licitación y certificación.

Para citar algunos impactos negativos se puede hacer referencia a:

- Una creciente demanda de suelo urbanizado para responder a viviendas individuales en lotes con servicio agotó el stock de suelo público e incrementó el precio de las parcelas. La búsqueda de suelo a menor costo condujo a incorporar lotes alejados de la propia ciudad con los déficits de servicios, equipamientos, transporte, etc.
- La repetición de prototipos fue conformando barrios de escaso atractivo y calidad urbana, carentes de mixtura social y diversidad de usos. De allí fueron surgiendo las identificaciones barriales, nombradas como las 240, 54, 20 de acuerdo a la cantidad de unidades, sin responder a los singulares rasgos que contribuían a la apropiación de los habitantes.
- Las experiencias de viviendas colectivas poco trabajadas presentan escasa calidad constructiva y falta de cuidado de espacios comunes. Las dificultades para la conformación de consorcios de propietarios impactan en el mantenimiento edilicio y la convivencia de vecinos. La gran escala de algunos conjuntos de vivienda complejizan aún más esas relaciones.
- Las políticas de recupero de la inversión pública no fueron abordadas con perspectiva, de justicia, equidad y sostenibilidad a los programas en el tiempo.
- Una producción de vivienda basada en el reclamo y la demanda, que no siempre estuvo acompañada de datos precisos de déficit habitacional en cada localidad.
- La consolidación de una organización que trabaja en un producto único, de manera repetitiva, desaprovechando las capacidades de los equipos profesionales existentes.

El término “viviendismo” se fue acuñando a nivel nacional y latinoamericano como forma de sintetizar este modo de resolución del tema habitacional mediante la resolución cuantitativa de las viviendas.

Existe cierto nivel de acuerdo respecto a la necesidad de ampliar el menú de respuestas sobre el problema de la vivienda. Las familias poseen realidades, ingresos y necesidades distintas, y por eso las políticas públicas deben ser capaces de ofrecer soluciones diversas, desde viviendas nuevas, reformas, ampliaciones, acceso a lotes con servicios, alquiler social y crédito accesible.

Como manera de superar estas prácticas se aspira a la búsqueda de nuevas oportunidades para el acceso a una vivienda digna, construyendo ciudades más equilibradas e inclusivas. En esta búsqueda se apunta tanto a la creación de viviendas como al mejoramiento de las condiciones de habitabilidad, la consolidación de barrios y el fortalecimiento de los vínculos comunitarios.

Por su parte ONU-Hábitat ha avanzado en abordar el problema, planteando que el “Derecho a una Vivienda Adecuada” (Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales) supera la mera concepción de poseer sólo una “vivienda de cuatro paredes y un techo” (ONU Hábitat, 2018, pág. 14). Desde esta premisa, incorpora los siguientes atributos a la vivienda:

-Disponibilidad de servicios: una vivienda adecuada debe contar con acceso a servicios esenciales: agua potable, energía, saneamiento, gestión de residuos, calefacción y medios para cocinar y almacenar alimentos

-Habitabilidad y durabilidad: la vivienda debe ofrecer espacio suficiente, privacidad, seguridad física, protección contra el clima y contra riesgos estructurales o ambientales para la salud de sus ocupantes. Su materialización debe prever bajo costo de mantenimiento para conservarse en buen estado con el transcurso del tiempo.¹

-Inserción urbana: la vivienda debe estar localizada en zonas carentes de contaminación ambiental o que presenten peligros estructurales. También próxima a posibles fuentes de empleo, servicios de salud, escuelas, transporte y espacio público.

-Adaptación a personas y territorios diferentes: debe responder a las necesidades de grupos específicos (perspectiva de género, personas mayores, personas con discapacidad, niños, personas en situación de vulnerabilidad), eliminando barreras físicas, sociales o económicas. La vivienda debe respetar la identidad cultural y las formas de vida de las personas y comunidades, evitando diseños estandarizados que no se adapten a sus costumbres, clima o modos de habitar.

-Asequibilidad: el costo de la vivienda no debe poner en riesgo el acceso de las

¹ El punto de la durabilidad es incorporado por el equipo IGC, teniendo en cuenta la situación específica de los conjuntos habitacionales en la Argentina.

familias a otros derechos básicos (alimentación, salud, educación). Se promueve que los Estados regulen y apoyen mecanismos de financiamiento accesibles para la población.

-Tenencia segura: las personas deben contar con protección legal contra desalojos forzados, hostigamientos u otras amenazas, ya sea que tengan propiedad, alquiler u otro tipo de tenencia

En síntesis, ONU-Hábitat enfatiza que la vivienda no sea entendida como producto, sino como derecho humano y un elemento clave para el desarrollo sostenible de las ciudades. El acceso debe ser concebido como un proceso continuo, con soluciones diversas y adaptadas a las realidades locales.

3.5 Los requerimientos de una nueva política

Con este marco de referencia, la Agenda IAPV reorientará sus políticas y operatorias para ofrecer mayor cantidad y calidad de soluciones habitacionales, contemplando:

-Enfoque integral de la vivienda como objeto material y en contexto físico, social y económico de su inserción, con una búsqueda de impactos positivos en cada una de dichas dimensiones.

-Planificación basada en datos y contexto que pueda contar con una visión más clara y precisa del déficit habitacional en la provincia y en cada ciudad para brindar respuestas específicas y adecuadas. La cifra de 90.000 unidades habitacionales señaladas como déficit no encuentra una fuente precisa donde sostenerse. Por otra parte, el registro acumulativo de inscripción en el Instituto no alcanza a incorporar información valiosa en este sentido. Al mismo tiempo la nueva planificación de política de viviendas deberá incorporar particularidades de la época como la existencia de casi un tercio de la población que conforma hogares de una sola persona, el carácter “nómade” de una parte de la población joven, lo que requiere revisar las tipologías de vivienda para cada segmento objetivo.

-Articulación multinivel (Nación-Provincia-Municipio): Se plantea la necesidad de que el IAPV no quede como único actor en la búsqueda de soluciones habitacionales para la población, sino que se inserte en una articulación multi-jurisdiccional mejorando la calidad de las intervenciones y un uso más eficiente de los recursos. En la actual coyuntura el rol de Nación –desde el que se elimina la Secretaría de Vivienda y se suprimen los fideicomisos específicos– ha quedado reducida a una mínima expresión y a la transferencia de fondo FONAVI.

La tarea principal estará orientada en una articulación a nivel provincial (interministerial) y en una estrategia de vinculación “estrecha” con los municipios fortaleciendo sus capacidades técnicas para lograr una articulación más efectiva.

-Articulación multiactoral (Sector privado – Sociedad Civil): la ampliación de

alternativas de acceso a la vivienda demandará también un trabajo de coordinación con la sociedad civil organizada (consorcios de propietarios, mutuales, cooperativas de viviendas y de servicios públicos, sindicatos, entre otros). Al mismo tiempo se deberá buscar alternativas de articulación con el sector privado, sea con empresas o con profesionales con capacidad de asociarse a grupos beneficiarios de financiamiento para llevar adelante proyectos de pequeña y mediana escala.

-Nuevas escalas y tipologías de intervención: salir de la política tradicional del “viviendismo” implica la exploración de diferentes escalas de intervención, en predios más acotados, parcelas vacías y edificaciones existentes. De esta manera se logra obtener más provecho de las infraestructuras urbanas existentes y a la vez reducir los niveles de inversión para cada solución habitacional.

Resulta necesario alertar que este tipo de operatorias de menor escala, que se vinculan a la “regeneración - acupuntura urbana”, requerirá de tareas de gestión técnico-administrativa diferentes a la certificación de obras tradicionales para empresas.

Otro tema a trabajar, en relación al diseño de las intervenciones, responde a la mixtura de soluciones de vivienda individual y a la incorporación de soluciones de vivienda colectiva de pequeña y mediana escala, donde se reduzca el consumo de suelo en la ciudad como así también en el precio de la tierra y la infraestructura en el costo final de la vivienda.

Siguiendo estos planteos y criterios se estará iniciando un cambio de paradigma para el IAPV: el traspaso de “la producción de viviendas a la gestión pública para el acceso a la vivienda adecuada”.



Figura 1. Diapositiva de la presentación realizada por el equipo del IGC para el directorio del IAPV.
Fuente: Elaboración propia

3.4. Principales Operatorias

El concepto de “gestión pública para el acceso a la vivienda adecuada” para “incrementar la cantidad y calidad de soluciones habitacionales” es el pilar para la diversificación de operatorias del Instituto.

La Nueva Agenda IAPV tendrá un menú de cinco operatorias,

- 1# Proyecto urbanístico**
- 2# Intervenciones intra urbanas**
- 3# Barrios Populares**
- 4# Programas locales**
- 5# Sistemas de créditos**

3.4.1. Proyecto urbanístico

Para los casos de construcción de viviendas a gran escala se propone incorporar el concepto de “**proyecto urbano**”, lo que significa concebir la vivienda como parte de un tejido de ciudad existente con el que debe articularse.

El desarrollo de nuevos conjuntos habitacionales como parte de **proyectos urbanísticos integrales** representa una estrategia clave para la planificación territorial contemporánea. Esta operatoria no se limita únicamente a la provisión de viviendas, sino que se inscribe en una lógica más compleja e interdisciplinaria, donde convergen políticas públicas, herramientas de gestión del suelo, diseño urbano, participación ciudadana y criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Este enfoque fomenta un trabajo asociado con las autoridades y planificaciones locales, para que pueda insertarse también en la estrategia urbana. La operatoria requiere por lo tanto un abordaje multi-escalal: desde la definición del modelo territorial deseado en el planeamiento estratégico, hasta la resolución arquitectónica de las tipologías habitacionales y sus relaciones con el entorno inmediato. Dicha articulación requiere la realización de una lectura clara del predio y de su contexto físico (geografía, bordes urbanos, espacios y equipamientos públicos, etc.), social y cultural. Se agrega además la incorporación de tipología diversa para establecer un paisaje urbano más atractivo y un significativo ahorro en el consumo de suelo mediante la combinación de vivienda individual y colectiva. Desde este posicionamiento es necesario avanzar hacia modelos que incorporen diversidad tipológica, densidades adecuadas, flexibilidad de uso y sistemas constructivos sostenibles.

De esta manera se pretende evitar las externalidades negativas del modo tradicional de intervención de los Institutos de vivienda:

- barrios monofuncionales y aislados (con poca conexión al transporte, carente de servicios y alejados de las oportunidades de la ciudad consolidada),
- escasa diversidad de viviendas que no se adaptan a las particularidades y estructura de las familias (estadios de vida, armados de núcleos familiares, formas de habitar),
- espacios públicos y equipamientos insuficientes y/o de baja calidad, dificultando los lugares para la integración comunitaria.

La disponibilidad, localización y accesibilidad del suelo resultan determinantes para garantizar la integración urbana de los nuevos desarrollos y evitar la reproducción de

procesos de segregación o expansión periférica no planificada. Una dimensión fundamental de esta operatoria es la gestión del suelo, ya sea mediante mecanismos de recuperación de plusvalías, bancos de tierras, convenios urbanísticos o afectaciones específicas a programas habitacionales. Este modelo de intervención permite articular políticas habitacionales con el ordenamiento territorial, promoviendo una lógica de urbanización planificada que se aleja de los enfoques fragmentarios o asistencialistas.

Para este tipo de operatorias será necesario considerar:

- Inserción urbana
- Diversidad tipológica
- Diseño de Espacio público (mirada universal, intergeneracional y perspectiva de género)
- Articulación con gobiernos locales
- Previsiones para la mitigación del cambio climático (isla de calor, eficiencia energética)

Respecto a los equipos de trabajo de IAPV requerirá:

- Incorporación de una variada oferta de soluciones para la planificación urbana
- Ampliación del menú de opciones tipológicas y morfológicas para el diseño de viviendas.
- Inclusión de conceptos contemporáneos para el diseño del espacio público
- Provisión de nuevas miradas-disciplinas que se vinculen al tema del cuidado ambiental y nuevas tecnologías
- Incrementación de la capacidad de diálogo y escucha con equipos municipales



Figura 2. Diapositiva de la presentación realizada por el equipo del IGC para el directorio del IAPV.
Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Intervenciones intraurbanas

Se trata de incorporar estrategias de construcción de viviendas basadas en los principios del **urbanismo regenerativo** que busca recuperar zonas degradadas, revitalizar barrios, y reactivar la vida urbana desde lo social, lo ambiental y lo económico. Se aspira a aprovechar inversiones, infraestructura y equipamientos existentes para disminuir las tendencias expansivas de los modelos urbanos actuales, reducir el impacto ambiental y fortalecer el entramado urbano existente. Las intervenciones intraurbanas contemplan

estrategias de gestión pública para promover el acceso a la vivienda y a la ciudad mediante la regeneración urbana, también denominada “reutilización adaptativa, re-funcionalización o regeneración intraurbana”.

Esta estrategia permite desarrollos en zonas con infraestructura de servicios básicos, cercanas a equipamientos educativos, centros de salud, educación, comercios, como así también a oportunidades laborales. La operatoria se extiende hacia diversas situaciones de precariedad, vacancia o deterioro dentro del tejido urbano consolidado, incluyendo:

Intervenciones en la ciudad construida (regeneración urbana): acciones destinadas a recuperar áreas degradadas, inutilizadas o estancadas. Incorporan mejoras en el espacio público, la recuperación y reciclaje de edificios existentes, el desarrollo y ampliación de infraestructuras y nuevas centralidades.

Proyectos de pequeña y mediana escala en vacíos urbanos: desarrollo de vivienda, servicios o equipamientos en vacancia urbana, locales/residencias/lotes ociosos y en áreas de oportunidad en zonas consolidadas de la ciudad, con el objetivo de densificar, activar, recomponer tramas desestructuradas.

Operaciones de renovación urbana: transformación planificada de sectores con procesos de depreciación estructural (como antiguos barrios ferroviarios, corredores industriales obsoletos o zonas céntricas degradadas), mediante la combinación de instrumentos de gestión.

Recuperación de edificios en desuso: grandes galpones, construcciones industriales vacías, edificios patrimoniales degradados.

Revitalización y completamiento de conjuntos habitacionales de vivienda pública, recuperando remanentes de suelo, espacios ocupados por estacionamientos informales o áreas previstas para el uso común pero que se encuentran degradadas. Se propone innovar en estrategias híbridas (cyborg) para recomponer manzanas de conjuntos habitacionales aislados, consolidando las mismas en grandes conjuntos construidos en décadas pasadas (por ejemplo, monoblocks, barrios FO.NA.VI.).

Para este tipo de operatorias será necesario considerar:

- Identificación de barrios o sectores urbanos deprimidos y con potencial de desarrollo.
- Identificación de vacíos para proyectos de pequeña y mediana escala
- Evaluación presupuestaria preliminar para evaluar las inversiones y soluciones habitacionales.

- Equipo de diseño propio y/o externos para el abordaje del proyecto
- Articulación con gobiernos locales
- Conocimiento de conjuntos habitacionales desarrollados por IAPV que tengas espacios vacantes para incluir nuevas viviendas (operaciones Cybor-Prótesis)

De los equipos de trabajo de IAPV requerirá:

- Incorporar más variables vinculadas a la planificación urbana
- Capacidad de proyecto, cómputo y presupuesto en tiempos acotados.
- Incluir conceptos contemporáneos para el diseño de las viviendas
- Sumar miradas-disciplinas para temas presupuestario y de involucramiento ciudadano
- Incrementar la capacidad de diálogo y escucha con equipo municipales



Figura 3. Diapositiva de la presentación realizada por el equipo del IGC para el directorio del IAPV. Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Barrios Populares

Incorporar barrios populares en las operatorias de los institutos provinciales de vivienda implica una ampliación del enfoque habitacional, que trasciende la provisión de unidades nuevas para abordar de manera integral el hábitat en contextos informales. Estos territorios complejos desde lo social y la urbano-ambiental requieren intervenciones que articulen la regularización dominial, la mejora de infraestructuras, servicios, espacios públicos y vivienda. Esta estrategia se alinea con los marcos normativos vigentes, como la Ley de Integración de Barrios Populares (ley 27453/18), y la disminución de la brecha de desigualdad

Argentina cuenta con un marco normativo de avanzada como es la ley citada, que fue aprobada por el Congreso de la Nación, sostenida por dos gestiones de gobierno de diferente signo político. Cuenta también con un Fondo para la Integración socio-urbana que ha sido desfinanciado por el actual gobierno nacional.

En su etapa de implementación, municipios, gobiernos provinciales y organizaciones llevaron adelante los Proyectos Ejecutivos Generales (PEG), Proyectos de

Obras Tempranas (POT). No existen experiencias con los Institutos provinciales de viviendas, que serían organizaciones capaces de llevar adelante este tipo de proyectos de manera articulada con los gobiernos locales.

Se propone continuar con la modalidad de trabajo del programa RENABAP (Registro Nacional de Barrios Populares) para promover la integración socio urbana, a partir de la mejora y ampliación del equipamiento social y de la infraestructura a partir del marco normativo, operativo y de financiamiento que posibilita la ley.

Una evaluación de las experiencias y políticas realizadas para introducir mejoras en los mecanismos de implementación, sumada a las experiencias latinoamericanas (particularmente los -PUI-Proyectos urbanos integrales de Medellín), posibilitará enriquecer las modalidades de actuación en estos territorios donde habitan buena parte de la población de las grandes ciudades.

Se incorpora también a esta operatoria la posibilidad de articular con los municipios que implementan políticas sociales a nivel local, como es el caso de Concordia. Esta ciudad cuenta con un importante trabajo de relevamiento de sus barrios más postergados y con el Instituto de Viviendas y Tierras Autárquico Municipal (InVyTAM).

Es posible además la creación de fondos provinciales (como el caso de la Provincia de Buenos Aires -OPISU-) para ampliar las fuentes de financiamiento de los proyectos.

Para este tipo de operatorias será necesario considerar:

- Recuperación de la información del Registro Nacional de Barrios Populares RENABAP.
- Comparar y articular la información disponible a nivel provincial y en cada ciudad
- Identificar los barrios asentados sobre tierra pública que facilita la actuación en el marco de la ley.
- Reconocer las iniciativas municipales que se encuentra en desarrollo
- Gestionar recursos con la Secretaría de Integración socio-urbana de la Nación (aún en vigencia)

De los equipos de trabajo de IAPV requerirá:

- Vinculación con los equipos técnico de la SISU (Nación)
- Armado de equipos multidisciplinarios para el abordaje de este tipo de proyecto.
- Desarrollo de un menú de intervenciones para barrios populares (Núcleos sanitarios, vivienda incremental, etc.)
- Fortalecimiento de las capacidades del Instituto para las tareas de regularización dominial
- Incrementación de la capacidad de diálogo y escucha con equipo municipales



Figura 4. Diapositiva de la presentación realizada por el equipo del IGC para el directorio del IAPV.

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Programas Locales

Se trata de modificar la modalidad de relacionamiento tradicional entre el municipio y el IAPV, para pasar de la demanda a la cooperación y la corresponsabilidad. La incorporación de los municipios en los programas de acceso a la vivienda es clave para construir políticas habitacionales más eficaces, adaptadas y sostenibles.

Los municipios aportan cercanía, agilidad, conocimiento local y participación comunitaria, mientras el Instituto aporta capacitación, recursos, estándares y control provincial, logrando programas más rápidos, eficientes y adecuados a cada realidad urbana.

El IAPV será el encargado de aportar al fortalecimiento de capacidades en municipios y comunas, junto a un menú de operatorias que pueden llevarse adelante en cada localidad de manera independiente y/o asociada.

Las regionales jugarán un papel relevante en esta modalidad de trabajo, para poder ajustar el tipo de apoyo que cada gobierno local demanda. Como tarea inicial se desarrollarán los marcos normativos comunes para que sea posible la implementación del conjunto de operatorias que conformarán la nueva agenda IAPV.

Se pretende que los municipios puedan iniciar actuaciones autónomas y asociadas con el IAPV para avanzar en soluciones habitacionales de acuerdo a la realidad local. Se pueden distinguir dos tipos de iniciativas locales: las que facilitan el acceso al suelo y las que aportan parcialmente a la construcción de la vivienda:

- Creación de banco de tierra a nivel local, para la venta asequible y/o subsidiada
- Diseño de prototipo mínimo con posibilidades de crecimiento. El propietario contrata asistencia técnica de obra, el proyecto y los trámites municipales sin cargo.
- Prototipo locales y canasta de materiales (con acuerdo local de precios)
- Asistencia para autoconstructores
- Círculos de ahorro para acceso a la vivienda

Son operatorias posibles de ser llevadas adelante por gobiernos locales con apoyo técnico-financiero a los equipos técnicos.

El IAPV llevará adelante un “Programa de formación técnica para localidades de pequeña y mediana escala”, que contenga: i) Conceptos básicos de planificación urbana, ii) Herramientas para precisar el Estado de Situación local, iii) Herramientas para el diseño de un esquema de ordenamiento territorial, iv) Normativa base para la gestión urbana, v) Instrumentos para la gestión de suelo y acceso a la vivienda, vi) Herramientas para procesamiento digital de información.

Participarán otras áreas del gobierno provincial para fortalecer vínculos entre los actores territoriales. Posteriormente se realizará una evaluación del programa y también, de manera conjunta con los participantes, capacitaciones para agentes municipales con diferentes niveles y temas –según intereses y necesidades específicas a las localidades– dentro de un proceso de capacitación continua.

Para este tipo de operatorias será necesario considerar:

- Identificación de grupos de localidades (territorio, escala, problemas comunes, etc.)
- Diseño del módulo básico de capacitación
- Identificación de las áreas del gobierno provincial que se puedan sumar a la iniciativa (planeamiento, catastro, IDE, etc.)
- Especificar las tareas que llevarán adelante los equipos municipales
- Identificar los equipos territoriales que puedan asociarse para la iniciativa

De los equipos de trabajo de IAPV requerirá:

- Establecer vínculos formales IAPV, provincia, municipio para sostener el proceso
- Establecer vínculos con los equipos técnicos de cada localidad
- Desarrollar capacidades pedagógicas para los capacitadores IAPV
- Elaborar los documentos base que quedarán en poder del municipio.
- Incrementar la capacidad de diálogo y escucha con equipo municipales



Figura 5. Diapositiva de la presentación realizada por IGC al directorio del IAPV. Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Sistemas de créditos

La inclusión de líneas de crédito en las operatorias de vivienda aporta flexibilidad, etapabilidad y eficiencia al abordaje del déficit habitacional. Este enfoque permite atender tanto al déficit cuantitativo como el cuantitativo, facilitando intervenciones en viviendas existentes mediante refacciones, ampliaciones o finalización de obras. A su vez, habilita procesos de autoconstrucción con acompañamiento técnico, optimizando el uso del suelo ya consolidado y reduciendo la presión sobre nuevas urbanizaciones.

El diseño adecuado de estas líneas, con condiciones de acceso equitativas y subsidios cruzados si es necesario, permite llegar a diversos sectores socioeconómicos. Se incentiva la autoconstrucción, mejora, ampliación o compra de viviendas, promueve esquemas colectivos o solidarios de producción habitacional, activa economías locales y favorece el empleo.

Un sistema de créditos bien diseñado (tasas subsidiadas, plazos largos, asistencia técnica, garantías flexibles) amplía las posibilidades de acceso a una vivienda adecuada, fortalece la producción social del hábitat, optimiza la inversión pública y favorece ciudades más integradas y equilibradas, complementando la construcción de viviendas terminadas por parte del Instituto.

Es importante la incorporación del concepto de soluciones habitacionales, ya que permite evaluar un menú más amplio para el acceso a la vivienda, considerando que, para muchos casos construir dentro de una parcela existente, remodelar una vivienda usada, realizar ampliaciones puede ser una alternativa viable. Entre los elementos claves para el diseño de sistema de créditos es importante evaluar las capacidades de pago de cada segmento social, tasas de interés accesible o subsidiada, garantías no bancarias.

El IAPV ya ha iniciado un programa de créditos, por lo que va adquiriendo capacidades para gestionar este tipo de operatoria. Uno de los saltos posibles de dar, es el paso de créditos individuales a grupos de personas organizados en cooperativas, mutuales, sindicatos, consorcios de gestión u otra figura que permita este tipo de gestión asociada.

Para este tipo de operatorias será necesario considerar:

- La ampliación de fuentes de financiamiento para ampliar las operatorias
- Diseñar modalidades justas de recupero que responda a las posibilidades de las familias y permita el sostenimiento de la operatoria.
- Diseñar estrategias de gestión que permita la “mezcla” de instrumentos (subsidio + crédito + suelo).
- Diseñar mecanismos simples y seguros de acceso a las operatorias individuales y colectivas.

De los equipos de trabajo de IAPV requerirá:

- Incorporar estas modalidades de actuación a los programas de capacitación de los equipos locales.
- Mejorar la calidad de información en el registro de interesados para la planificación de operatorias segmentadas.
- Diseñar de mecanismos de control de avances y entrega de cuotas de una manera fluida que evite retrasos innecesarios en el proceso de obra.
- Trabajar con colegios profesionales para formar “gestores de proyectos asociados” que actúen de soporte técnico contable a cooperativas, mutuales y otra forma asociativa.
- Incluir a las familias de barrios populares con Certificado de Vivienda -Renabap- en operatorias de créditos para la mejora de la vivienda.



Figura 6. Diapositiva de la presentación realizada por IGC al directorio del IAPV. Fuente: Elaboración propia

4. LINEAMIENTOS DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL.

El proceso de transformación institucional del IAPV exige un enfoque sostenido, realista y estratégico, que parte del reconocimiento de lo ya logrado, de las tensiones aún presentes y de las capacidades disponibles para avanzar. Los nudos críticos identificados en el informe anterior: la necesidad de gestionar en simultáneo tres agendas; el pasaje de un estilo basado en la demanda a una gestión de política pública; la necesidad de transformar el modelo institucional- organizacional, el desarrollo de nuevas competencias en el personal y la gestión de recursos económico- financieros, no deben leerse como déficits a superar, sino como puntos de apoyo para fortalecer al Instituto como actor central en la política habitacional de la provincia.

En este marco, comienza a perfilarse una hoja de ruta orientada a consolidar capacidades para intervenir sobre tres planos que hoy coexisten: la resolución de situaciones heredadas que requieren abordajes específicos; el sostenimiento de las operatorias tradicionales con criterios de mejora continua; y el desarrollo de nuevas líneas de acción que amplíen el alcance, diversifiquen los instrumentos y promuevan intervenciones con mayor densidad territorial. Sostener esta arquitectura institucional exige un modo de gestión capaz de equilibrar la urgencia sin desatender lo estratégico, y que habilite espacios periódicos de planificación y revisión de prioridades.

Este viraje implica, además, transitar desde un modelo basado casi exclusivamente en la demanda hacia un enfoque integral de política pública. Ello requiere no solo diversificar las respuestas, sino también diseñarlas con criterios de progresividad, escalabilidad y adecuación territorial, de modo que puedan generar impactos sostenidos y acumulativos. Para ello, resulta clave definir y consolidar un perfil institucional que permita al IAPV actuar como organismo rector de una política habitacional integrada, en coordinación con distintos niveles de gobierno y actores sociales.

Este cambio estratégico supone revisar en profundidad las condiciones institucionales existentes. La persistencia de estructuras rígidas, procedimientos manuales o circuitos fragmentados limita hoy la capacidad de intervención del Instituto. Avanzar hacia un modelo organizacional más ágil, con tecnologías adecuadas, procesos más simples y dispositivos de atención trazables y próximos al territorio, permitiría mejorar la eficiencia operativa, reforzar la legitimidad pública y acercar la gestión a las personas.

En este sentido, es indispensable fortalecer funciones transversales como la planificación, la programación y la coordinación. Desarrollar estas capacidades habilitaría al Instituto a ordenar su acción, anticipar escenarios y articular esfuerzos de manera coherente. Contar con metodologías, herramientas y espacios institucionales para estas tareas no es accesorio, sino una condición para superar la fragmentación operativa y avanzar hacia una acción pública más estratégica y consistente.

La consolidación de este nuevo perfil institucional requiere, también, invertir en las

capacidades del personal. Equipos capaces de trabajar de manera colaborativa, con herramientas para planificar, leer el territorio y gestionar información con criterio analítico, son un recurso estratégico. Habilitar trayectorias de desarrollo profesional, promover el aprendizaje continuo y reconocer tanto la experiencia como las nuevas competencias necesarias es clave para sostener una transformación que se apoya, en última instancia, en las personas.

La digitalización, en esta perspectiva, no puede entenderse como una mera incorporación tecnológica. Supone una revisión profunda de los procesos institucionales, una integración efectiva de los sistemas de información y el desarrollo de capacidades para producir y utilizar datos de forma estratégica. Una infraestructura tecnológica adecuada, combinada con capacidades analíticas distribuidas, permitiría al Instituto mejorar su capacidad de anticipación, tomar decisiones más informadas y alinear su acción con las realidades locales y las prioridades definidas.

Por último, avanzar hacia un modelo institucional más robusto requiere revisar también el modo en que se planifican y gestionan los recursos. La sostenibilidad financiera no se reduce a garantizar la ejecución de las operatorias en curso, sino que debe pensarse como un componente estructural de la estrategia institucional. Para ello, es necesario fortalecer la capacidad del IAPV para interactuar con organismos multilaterales, gobiernos locales y actores del sector privado, explorando esquemas de financiamiento combinados que amplíen los márgenes de intervención y otorguen mayor estabilidad al conjunto de la política habitacional.

En síntesis, lo que se propone no es un plan acabado sino un proceso de transformación institucional que combine consistencia técnica, realismo operativo y sentido público. Se trata de construir una agencia capaz de diseñar, coordinar y sostener políticas de vivienda inclusivas, innovadoras y sostenibles, que estén a la altura de las demandas sociales y del tiempo histórico que nos toca transitar. Para esto se preconfiguran: 1; las estrategias, productos y servicios institucionales y 2; los posibles modelos institucionales para las nuevas políticas.

Las estrategias del IAPV no pueden reducirse a un plan cerrado ni a una serie de iniciativas puntuales en el contexto desafiante en el que actúa; por el contrario, debe entenderse como una orientación institucional deliberada, capaz de sostener simultáneamente procesos de estabilización, mejora y transformación. En esta etapa, la estrategia en construcción busca equilibrar tres movimientos interdependientes: ordenar lo acumulado, sostener lo que funciona y habilitar lo que aún no existe.

En primer lugar, se afirma la necesidad de intervenir sobre la carga institucional heredada. No se trata solo de cerrar expedientes o finalizar obras inconclusas, sino de reparar vínculos, recuperar la capacidad de respuesta y devolver sentido de cierre a ciclos inconclusos. Esta dimensión estratégica no opera en el pasado, sino que actúa sobre el presente para habilitar otras posibilidades futuras. Su abordaje selectivo, con criterios de priorización realistas, constituye una condición para liberar recursos y recomponer la

legitimidad institucional.

En segundo término, la estrategia se apoya en el fortalecimiento de las capacidades básicas que permiten sostener el funcionamiento cotidiano del organismo. Ello implica mejorar la eficiencia de los procesos operativos, revisar procedimientos administrativos, estandarizar prácticas, asegurar trazabilidad y reducir asimetrías territoriales. Esta dimensión no es menor: es la que garantiza que el Instituto cumpla sus funciones sustantivas de modo continuo, confiable y equitativo. Es, además, la que proyecta al IAPV como un actor predecible en su entorno institucional.

Finalmente, la estrategia se orienta a construir condiciones para innovar. Esto no significa experimentar sin rumbo, sino desarrollar nuevas capacidades para leer los territorios, diversificar instrumentos de intervención, incorporar tecnologías apropiadas y diseñar políticas habitacionales más integrales. La apertura a nuevas soluciones —como el alquiler social, los programas progresivos o las iniciativas con participación social— requiere un cambio organizacional que incluya planificación estratégica, gestión por información y una estructura más flexible, con funciones transversales que articulen las áreas técnicas, operativas y de apoyo.

En su conjunto, la estrategia del IAPV se configura como una arquitectura institucional progresiva, capaz de sostener agendas múltiples sin fragmentarse, y de responder al mismo tiempo a la urgencia y a la complejidad. No se trata de optar entre lo viejo, lo permanente y lo nuevo, sino de combinarlos en una hoja de ruta que le devuelva al Instituto su capacidad de agencia, su vocación pública y su lugar en una política habitacional a la altura del tiempo que habitamos.

Una de las claves para la consolidación del nuevo modelo institucional reside en la comprensión y gestión simultánea de tres agendas que hoy coexisten al interior del Instituto. Por un lado, la denominada “agenda vieja” concentra esfuerzos en resolver situaciones pendientes, casos acumulados y demandas históricas que requieren mecanismos específicos, muchas veces ad hoc, para garantizar su cierre efectivo. Esta agenda representa no solo un compromiso con lo ya asumido, sino también una oportunidad para ordenar el legado institucional y liberar capacidad operativa para nuevos desafíos.

En paralelo, la “agenda presente” contiene la operatoria vigente: los programas y proyectos que están en curso, que requieren continuidad, seguimiento y ajustes constantes. Aquí se despliega la mayor parte de la actividad institucional, sostenida por equipos técnicos que garantizan la ejecución de las líneas de trabajo ya definidas. Esta agenda necesita estabilidad, previsibilidad en los recursos y una gestión por procesos que asegure eficiencia, calidad y trazabilidad.

Por último, se abre paso con creciente fuerza la “agenda nueva”, orientada al diseño de productos innovadores, exploratorios y adaptativos, capaces de responder a situaciones emergentes o no contempladas por los esquemas tradicionales. Esta agenda, aún en construcción, requiere equipos flexibles, formación continua, vínculos con actores

estratégicos y una lógica organizacional que habilite el aprendizaje institucional. La capacidad de combinar estas tres agendas sin superponerlas ni generar fricciones internas es parte del desafío de construir un modelo de gobernanza más ambidiestro, capaz de sostener la rutina y, al mismo tiempo, abrir espacio a la innovación.

Para llevar adelante estas agendas se propone un modelo de misiones que articula la definición de metas institucionales, los recursos y mecanismos necesarios para alcanzarlos. En el proceso de transformación del IAPV, los productos institucionales adquieren sentido en tanto instrumentos orientados al cumplimiento de misiones públicas que dotan de propósito a la acción estatal. Esta perspectiva permite reordenar la oferta institucional, no solo por su origen o antigüedad, sino en función de las agendas que buscan sostener, transformar o proyectar el accionar del Instituto.

El horizonte institucional que se proyecta para el IAPV se centra en la idea de un **“modelo + integrado + capaz”**. Esta expresión sintetiza la aspiración concreta: de conformar una organización que combine solidez estratégica con flexibilidad operativa, que integre estructuras, procesos, actores y saberes diversos en torno a una misión común, y que disponga de las capacidades necesarias para adaptarse, innovar y liderar en un entorno de alta complejidad.

La integración a la que se alude no es únicamente estructural, sino sobre todo funcional y cultural. Supone superar la fragmentación que hoy limita la articulación entre áreas, niveles de decisión y territorios. Supone también la construcción de una trama organizacional coherente, donde las distintas unidades y escalas del Instituto comparten información, objetivos y lenguajes de gestión, favoreciendo un modo de trabajo colaborativo y orientado a resultados. Esta integración no implica homogeneidad, sino coordinación, sentido de pertenencia y capacidad de acción convergente.

Supone una gobernanza colaborativa y cercana: La gobernanza se redefine en este modelo como una práctica compartida, que reconoce al IAPV como nodo articulador de una red multiactoral y multinivel. La idea de gobernanza colaborativa remite a una forma de gestión que se construye en diálogo constante con gobiernos locales, comunidades, universidades, organizaciones sociales y otros actores del hábitat.

La cercanía no se agota en la descentralización física, sino que implica construir relaciones de confianza, habilitar canales de participación y generar condiciones para la corresponsabilidad. La capacidad de escuchar, de incorporar otras miradas, de codiseñar soluciones con los actores involucrados, se convierte en una competencia institucional clave en este nuevo escenario.

Asimismo, se nutre del uso inteligente de los datos y la información se posiciona como un componente central para la mejora continua de la acción pública. Una gestión basada en evidencia requiere sistemas de información integrados, indicadores pertinentes, mecanismos de monitoreo y evaluación, y una cultura organizacional orientada al análisis crítico y la toma de decisiones informada.

Este enfoque no solo mejora la eficacia y la transparencia, sino que también amplía la capacidad del Instituto para anticipar tendencias, ajustar programas, rendir cuentas y sostener políticas en el tiempo. La producción y el uso de evidencia se vuelve, así, una fuente de legitimidad y una herramienta clave para la gestión estratégica.

Igualmente, requiere de una valoración del trabajo público; ninguna transformación institucional es posible sin el compromiso, el saber y la trayectoria de quienes integran la organización. Reconocer al personal del IAPV como eje estratégico supone repensar las condiciones laborales, generar políticas de formación y desarrollo profesional, y construir una cultura organizacional que valore el trabajo cotidiano como parte sustantiva del proyecto institucional.

Esto implica fortalecer las capacidades individuales y colectivas, habilitar espacios de aprendizaje institucional, y promover prácticas de gestión del talento que articulen experiencia acumulada con nuevas competencias necesarias para liderar los procesos de cambio. El trabajo público, en este marco, no es un recurso para administrar, sino un capital a cuidar, potenciar y proyectar.

La idea de una institución "más capaz" remite a la necesidad de fortalecer las condiciones para actuar estratégicamente. Esto incluye, por un lado, la disponibilidad de herramientas, metodologías y tecnologías adecuadas para planificar, programar, ejecutar y evaluar políticas que se estructuran en 5 Dimensiones:

1. El Sentido Compartido, como núcleo central
2. Un modelo de organización estratégico territorial
3. Modelos de Gestión Diversificados
4. Una estructura integrada con procesos ágiles
5. Tecnologías al servicio de la inteligencia organizacional

4.1 De estructura y mecanismos de coordinación

Propósito:

Acompañar el proceso de transformación del IAPV hacia un modelo institucional integrado, ágil y capaz de conducir las políticas habitacionales de la provincia con visión estratégica, coherencia operativa y orientación a resultados. Este lineamiento busca consolidar una arquitectura organizacional moderna que articule la conducción política con la gestión técnica y territorial, promoviendo una lógica de trabajo colaborativo, sistémico y transparente.

Justificación.

La estructura actual del Instituto presenta fragmentaciones y superposiciones que limitan su capacidad para responder de manera coordinada y eficiente a las demandas habitacionales y de hábitat. Los procesos de digitalización, la necesidad de incorporar nuevas competencias y la expansión del trabajo territorial requieren un rediseño profundo, no sólo administrativo sino también funcional y cultural. La experiencia acumulada, los aprendizajes de los talleres y los hallazgos de los informes previos muestran la urgencia de establecer mecanismos que integren agendas, alineen esfuerzos y traduzcan la visión política en acción efectiva. La nueva estructura debe permitir pasar de la gestión por compartimentos a una gestión por misiones, en la que la innovación, la colaboración y el aprendizaje sean prácticas institucionales permanentes.

Alcance

Este lineamiento involucra al conjunto de la organización: la conducción política y técnica, las áreas operativas, los equipos territoriales y las unidades de apoyo administrativo y tecnológico. Abarca tanto la definición del nuevo entramado estructural —Centro de Gobierno Institucional, Área de Planificación y Proyectos, coordinaciones funcionales transversales— como los mecanismos de articulación que garanticen su funcionamiento armónico.

Principios orientadores

El rediseño se sustenta en principios que atraviesan toda la transformación institucional: integración, coherencia, transparencia, colaboración, innovación y orientación a resultados. Integrar lo nuevo con lo existente —sin negar la historia institucional ni su acervo técnico— es clave para construir una organización que reconozca su trayectoria pero se atreva a reinventarse. La coordinación, en este marco, no es control ni jerarquía, sino una práctica de cooperación inteligente entre quienes comparten un mismo propósito público.

La transformación del IAPV hacia un modelo institucional integrado y capaz requiere no sólo una redefinición de funciones y procesos sino también de la incorporación de nuevos ámbitos de competencia y de desarrollo innovador de nuevos productos y servicios. Esto supone enfocarse en un proceso de rediseño que instale, de manera paulatina, una nueva arquitectura organizacional acorde a los desafíos del presente y del futuro.

Esta nueva arquitectura, para un nuevo tiempo de la gestión de las políticas habitacionales en la provincia de Entre Ríos, debe integrar aspectos novedosos con los aspectos constitutivos de la organización. Integrar lo nuevo con lo viejo que nutre un nuevo comienzo y forma parte del acervo de la organización, de su saber hacer.

Es necesario incorporar unidades de gestión estratégica y gerenciamiento de la acción junto a mecanismos y dispositivos de enlace y coordinación. Condiciones necesarias y habilitantes para avanzar hacia un modelo de plataforma pública ágil, innovadora y territorial, capaz de liderar la política habitacional provincial con procesos digitales, participativos y basados en evidencia.

No se trata sólo de un mero reordenamiento administrativo. Sin dudas, necesario a efectos de orientar y dirigir la articulación entre la agenda pasada, la agenda presente y la agenda futura. Es reingeniería de fondo y de forma anclada en principios rectores. Comprende la revisión y rediseño del entramado estructural y funcional para acomparar la conducción política con la planificación estratégica, la operación territorial y la gestión de recursos, bajo una lógica sistémica, coherente y orientada al logro de resultados.

Los lineamientos o recomendaciones para el rediseño que surgen de toda la trayectoria de trabajo realizada con todos los actores involucrados son

1. *Gestión centrada en las personas* priorizando capacidades, derechos, inclusión, equidad territorial y accesibilidad.
2. *Desarrollo estratégico y territorial* para combinar la mirada prospectiva como capacidad permanente de la organización con políticas habitacionales vinculadas a las distintas realidades locales .
3. *Gobernanza colaborativa multiactoral y multinivel* para articular al interior de la organizaciones, con otros actores estatales (provincia, municipios y nación), el sector privado y la sociedad civil.
4. *Gestión por misiones en tres dimensiones*:
 - a. la agenda vieja para resolver pasivos históricos.
 - b. la agenda presente para una gestión efectiva y ágil de operatorias vigentes.
 - c. la agenda futura para la implementación de nuevas operatorias y programas innovadores.



Figura 7. Nueva estructura propuesta IAPV.
Fuente: Elaboración propia

En este marco, se propone incorporar una Gerencia o Coordinación, que a modo de Centro de Gobierno Institucional actúe en el plano de:

- La gestión estratégica
- La coordinación del diseño e implementación de políticas y de nuevos productos y servicios
- El monitoreo, seguimiento y mejora continua

Este centro no es una nueva jefatura administrativa. Es un núcleo articulador de alto nivel, con capacidad para alinear las distintas agendas del Instituto, garantizar el monitoreo de resultados y facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia. Es fundamental destacar que este tipo de unidades son claves para el apoyo de las máximas autoridades de la organización y que su principal contribución reside en activar y movilizar procesos de innovación y cambio por fuera de las rutinas y prácticas tradicionales.

Su función prioritaria es sostener la coherencia entre visión institucional, prioridades políticas y capacidades operativas, actuando como bisagra entre la autoridad ejecutiva y los equipos técnicos. Diseña, planifica, ejecuta y evalúa. También, brinda apoyo para superar obstáculos, problemas y tensiones que surgen del proceso de implementación del cambio organizacional, crea soluciones y desarrolla capacidades, impulsa una cultura de la innovación y el aprendizaje; y se orienta a la búsqueda de resultados tangibles para los ciudadanos.

Sus posibilidades para la acción dependen de los recursos, capacidades, habilidades y del respaldo político institucional. También de la trayectoria en la gestión de proyectos colaborativos y en procesos de incorporación de tecnologías. Y de contar con habilidades para la construcción de alianzas y de redes vinculares.

El Directorio constituye la cumbre estratégica del IAPV. Tiene la responsabilidad pública y política de que la organización cumpla con su misión, con su razón de ser. Y de responder a las políticas y prioridades de gestión que, en el ámbito de su competencia, establezca el Poder Ejecutivo Provincial. Es la autoridad política superior del Instituto, con responsabilidades normativas, decisorias y representativas. Órgano encargado de definir el rumbo estratégico general, autorizar intervenciones sustantivas y garantizar el marco de legitimidad institucional.

Además de sus funciones deliberativas y resolutivas —que se expresan en acuerdos de gestión, aprobación de planes, convenios, programas y asignaciones presupuestarias—, ejerce la representación política del IAPV ante otras instancias del Estado, organismos multilaterales, actores territoriales y medios públicos, proyectando una imagen institucional coherente con los objetivos de la política habitacional. En tanto órgano colegiado, asegura que las decisiones del Instituto respondan al interés público, mantengan su legalidad y expresen una visión compartida de desarrollo territorial.

La Gerencia, por su parte, se configura como un espacio ejecutivo, técnico y político de articulación funcional, orientado a asegurar la coherencia operativa entre las distintas áreas del Instituto. No reemplaza al Directorio ni se superpone con las jefaturas sectoriales, sino que actúa como una instancia de integración estratégica que permite alinear objetivos,

dar seguimiento a las decisiones, coordinar agendas transversales y sostener un sistema de gestión orientado a resultados.

Su vínculo con el Directorio es directo y permanente. Es su apoyo y soporte técnico - ejecutivo para la toma de decisiones. Su articulación con las demás áreas permite garantizar fluidez operativa, anticipación de conflictos y seguimiento efectivo de los compromisos institucionales.

La Gerencia articula políticas, diseña planes y estrategias en el plano técnico - ejecutivo, coordina áreas internas bajo la lógica de "misiones compartidas", supervisa, controla y monitoreo la implementación. No centraliza las decisiones, pero sí concentra funciones claves: el seguimiento del plan estratégico, la gestión de riesgos, la articulación interinstitucional, la integración de la información crítica para la toma de decisiones y la evaluación de desempeño institucional. Este centro debe contar con herramientas, personal calificado y legitimidad suficiente para actuar como espacio de síntesis, orientación y anticipación, en un entorno en el que las decisiones estratégicas requieren cada vez más agilidad, consistencia y trazabilidad.

Junto a este centro articulador, es la creación de una Área de Planificación y Proyectos, dotada de capacidad técnica y metodológica, para diseñar, programar y evaluar las políticas y proyectos del IAPV. En tiempos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y fragilidad, la acción de planificar no es lineal, rígida y definitiva, ni tampoco de largo plazo. Es circular e iterativa. Se configura como un proceso continuo que revisa y ajusta de acuerdo a los objetivos, actividades y procedimientos para mejorar el desempeño organizacional y para brindar mejores respuestas a la ciudadanía.

Se define como "un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982). Su objetivo es guiar la toma de decisiones informada con respecto a una situación que se percibe como problemática, a través del establecimiento de objetivos y la selección de un curso de acción (alternativa de solución).

"La planificación transforma la intención en acción" (Arriagada, 2002). Vincula la decisión político - estratégica, con metas y resultados. Planificar es fundamental porque permite:

1) Apoyar el sistema de toma de decisiones con un conjunto de herramientas que aporten previsibilidad a un entorno cada vez más complejo e incierto. Y morigerar la incertidumbre que se produce al diseñar acciones en un tiempo presente que se implementarán en un futuro que la organización no puede controlar.

2) Asignar funciones, responsabilidades y tiempos de forma expresa lo que mejora la capacidad de las máximas autoridades para liderar, conducir y controlar.

3) Absorber las demandas de manera incremental para dotar de coherencia y dirección a la acción a la vez que anticiparse a posibles circunstancias adversas.

Bajo esta perspectiva, el área de Planificación y Proyectos se inscribe como una unidad funcional especializada, encargada de traducir los objetivos estratégicos en planes

de acción concretos, con metas, cronogramas, recursos asignados y mecanismos de seguimiento. Es el motor de la gestión estratégica. Produce análisis prospectivo, propone escenarios, coordina agendas y construye marcos de priorización que permitan ordenar las múltiples demandas que recibe el Instituto.

La planificación, en este esquema, no se limita a la formulación de documentos, sino que se convierte en una práctica institucional instalada, que guía las decisiones cotidianas, orienta el uso de recursos y habilita la evaluación de impactos. El área trabaja estrechamente con las unidades operativas y con los dispositivos territoriales, para asegurar que la planificación no sea un ejercicio abstracto sino una herramienta efectiva de gestión. Su vínculo con el Centro de Gobierno es vital, ya que entre ambos conforman el eje de dirección estratégica del nuevo modelo institucional.

Finalmente, una arquitectura integrada no puede prescindir de una coordinación efectiva entre las áreas operativas y de apoyo. Hoy, uno de los principales cuellos de botella en la gestión está dado por la débil articulación entre los espacios que ejecutan políticas en el territorio —como las áreas de construcción, adjudicación, regularización, asistencia técnica, entre otras— y aquellas que brindan soporte clave —como administración, informática, recursos humanos o legales. En muchos casos, estas áreas operan con lógicas distintas, tiempos dispares y prioridades no siempre sincronizadas, lo que termina afectando tanto la eficacia de la acción como la calidad del servicio a la ciudadanía.

Superar esta fragmentación requiere establecer coordinaciones funcionales transversales, que operen como espacios de integración entre los distintos componentes del sistema institucional. Estas coordinaciones no implican crear nuevas jefaturas, sino más bien habilitar dispositivos que permitan la programación conjunta, el seguimiento compartido y la resolución colaborativa de problemas. Deben construirse como ámbitos de circulación de información, alineamiento de procesos y cooperación práctica, con apoyo técnico y reconocimiento institucional. La tecnología, en este punto, es una aliada clave, pero no sustituye la necesidad de relaciones organizacionales más densas, fluidas y orientadas a objetivos comunes.

Este modelo de arquitectura integrada —con un centro de gobierno que garantice la dirección estratégica, un área de planificación que estructure la acción y coordinaciones funcionales que articulen la operación— busca dotar al IAPV de una estructura moderna, más horizontal, más porosa y más capaz de responder a las exigencias de su tiempo.

Se trata, en última instancia, de dejar atrás una institucionalidad pensada para gestionar la excepción y construir una organización preparada para liderar, de manera sostenible, una política de hábitat y vivienda inclusiva, territorialmente equitativa y socialmente transformadora.



Figura 8. Áreas y funciones de la estructura propuesta para el IAPV.

Fuente: Elaboración propia

Resultados esperados

Se espera que la nueva estructura institucional fortalezca la capacidad de conducción estratégica del Instituto, mejore la coordinación entre áreas y eleve la calidad de las decisiones. Que los procesos internos ganen fluidez, que las políticas se implementen con mayor coherencia territorial y que la organización pueda anticiparse a los desafíos con base en información confiable y capacidades técnicas consolidadas. El resultado más importante será un IAPV más articulado, con sentido de propósito compartido y una gestión capaz de traducir la visión política en resultados concretos para la ciudadanía.

Directrices generales de acción

El rediseño deberá orientarse a la creación de un Centro de Gobierno Institucional con funciones de coordinación estratégica, monitoreo y seguimiento de resultados, apoyo a la toma de decisiones y promoción de la innovación organizacional. A su vez, se consolidará un Área de Planificación y Proyectos, responsable de transformar los objetivos estratégicos en planes de acción, articulando metodologías de gestión, prospectiva y evaluación. En paralelo, se pondrán en marcha coordinaciones funcionales transversales entre las áreas operativas y de apoyo, concebidas como espacios de integración práctica, programación conjunta y resolución colaborativa de problemas. Todo el entramado deberá

operar con soporte tecnológico adecuado, información integrada y mecanismos regulares de seguimiento, sin crear estructuras paralelas ni duplicar funciones.

Actores relevantes

El Directorio ejercerá la conducción política y estratégica del proceso; la Gerencia o Coordinación Institucional asumirá la responsabilidad técnica y ejecutiva del rediseño, promoviendo la articulación entre áreas y acompañando la implementación; las áreas operativas y de apoyo participarán en el diseño y puesta en marcha de los mecanismos de coordinación, mientras que las unidades territoriales aportarán su conocimiento del territorio y de las dinámicas locales.

En el plano externo, se prevé la interacción con organismos públicos, municipios, universidades y actores del sistema científico-tecnológico, que puedan aportar herramientas, metodologías y conocimiento aplicado.

Primeros	pasos
-----------------	--------------

Se propone un inicio con la definición del mapa funcional del IAPV que permita identificar superposiciones, vacancias y puntos críticos de articulación entre áreas.

A partir de ese diagnóstico, se diseñará el esquema operativo del Centro de Gobierno y del Área de Planificación y Proyectos, precisando funciones, responsables y circuitos de decisión.

En simultáneo, se promoverán espacios de coordinación transversal para temas clave —como obras, adjudicación, financiamiento, gestión territorial y sistemas de información— que actúen como laboratorios de práctica colaborativa.

La instalación de estas nuevas dinámicas deberá acompañarse con acciones de formación interna, desarrollo de capacidades y mecanismos de comunicación que fortalezcan el sentido de pertenencia y la comprensión compartida del cambio institucional.

4.2 Para la resolución de pasivos históricos

La resolución de pasivos históricos se vincula con el propósito de la Agenda Vieja: cerrar brechas institucionales y sociales heredadas, garantizando derechos postergados.

Como se adelantó en el apartado Estrategia, para resolver los pasivos históricos, se diseñan productos orientados a resolver situaciones institucionales pendientes que afectan directamente el vínculo del Instituto con las personas adjudicatarias o con terceros. En esta línea se propone que los Productos y Servicios desarrollados, se enmarquen en un *Programa de Regularización IAPV*, con metodologías, equipos y metas propias de la tarea específica:

- Finalización de viviendas pendientes de entrega (construcciones paralizadas, inconclusas o con observaciones técnicas).
- Regularización dominial de viviendas ya adjudicadas o entregadas.
- Resolución de conflictos acumulados con empresas contratistas.
- Gestión administrativa de expedientes atrasados o trabados por falta de resolución técnica o jurídica.

Esta tarea exige abordajes específicos, muchas veces intensivos en tiempo y recursos, pero tienen una duración específica: la que el IAPV determine según las metas que se propone, y su cumplimiento no genera novedad pero aporta legitimidad institucional y cierra ciclos que hoy impiden avanzar.

Finalización de viviendas pendientes de entrega (construcciones paralizadas, inconclusas o con observaciones técnicas).

Este producto se centra en la necesidad de reanudar y concluir las obras paralizadas o inconclusas, y resolver las observaciones técnicas que hubiere, con el fin de cerrar fisuras institucionales y sociales heredadas y garantizar derechos postergados de los adjudicatarios.

Propósito:

- La finalidad que persigue este producto es transformar un problema de gestión: “obras paralizada” en un resultado social sensible: entregar las viviendas a las familias adjudicatarias, garantizando su derecho a una vivienda segura y adecuada
- Se optimiza el uso del gasto público inmovilizado y se restaura la confianza en la capacidad del Instituto para ejecutar y finalizar proyectos habitacionales.

Acciones para ponerlo en marcha:

- **Registro de Viviendas Pendientes de Entrega:** Crear un registro detallado de las viviendas en estado de paralización, inconclusas o con observaciones con los siguientes datos: 1. Ubicación de la obra; 2. Causas de la paralización: a) Financiera (falta de fondos), b) Legal/administrativa (falta de permisos, litigios o quiebra de contratistas), c) Técnica (deficiencias constructivas).3. Estado de avance y faltante con la cuantificación del costo (valor de lo faltante) y el tiempo necesario para la finalización de las viviendas;

La identificación de la causal de paralización permitirá elaborar un **Plan De Acción Estratégico (PAE)**

Las acciones a desarrollar en el **PAE** dependen de la causal identificada.

Así, si la causa es Financiera se deberán asegurar los fondos necesarios para cubrir el saldo cuantificado de la obra, con reasignación de partidas presupuestarias del Instituto, si aplica.

Si la causa legal/administrativa: es el incumplimiento o quiebra de la constructora original, rescindir del contrato (si aplica) y la ejecución de las garantías de adjudicación o cumplimiento de contrato de garantías y una vez subsanado el obstáculo legal, proceder a un seleccionar un nuevo contratante de acuerdo a la normativa aplicable.

Si se trata de una causa técnica: sanear las absorciones, elaborando un proyecto de corrección de observaciones, garantizando que el diseño final cumpla con todas las normativas de habitabilidad, funcionalidad y seguridad vigentes.

El **PAE** deberá contemplar medios de fiscalización y supervisión técnica permanente de la obra reactivada para evitar nuevas paralizaciones o inobservancias técnicas.

- **Registro de Adjudicatarios Afectados:** Para el supuesto que las viviendas pendientes de entrega se encuentren adjudicadas: Crear un registro actualizado de las familias directamente afectadas.

Actores relevantes Internos:

- Directorio: Aval político, asigna los recursos presupuestarios y garantiza la toma de decisiones rápidas para destrabar problemas burocráticos.
- Área Técnica: Causal técnica: Responsable de identificar la obra, su ubicación, estado de avance, trabajos pendientes, supervisar la calidad y el avance de los trabajos reanudados
- Área Legal: Causal Legal/administrativa: resolución de cualquier litigio o traba administrativa pendiente.
- Área Financiera: Causal Financiera: Asegura la disponibilidad de fondos para el realization del faltante de las viviendas.
- Área Social y de Comunicación: Responsable del Registro de Adjudicatarios Afectados y la comunicación con los mismos, sobre el avance y otras inquietudes de aquellos

Actores relevantes Externos:

- Empresa Contratista: Responsable de reanudar y finalizar las viviendas conforme las pautas del nuevo contrato.
- Municipalidades: Si la causal es Legal/administrativa relacionada a la falta de permisos de municipales,
- Adjudicatarios/Personas o Familias Afectadas: Los beneficiarios directos. Deben ser informados.

REGULARIZACIÓN DOMINIAL DE VIVIENDAS YA ADJUDICADAS O ENTREGADAS.

Este producto se centra en regularización dominial de viviendas ya adjudicadas o entregadas cerrando la brecha institucional que mantiene a las personas como poseedoras, no como dueñas plenas, garantizando así, su derecho a la propiedad.

Propósito

El propósito principal es otorgar la seguridad jurídica a los adjudicatarios y terceros sobre las viviendas ya entregadas y habitadas. De esta manera, se garantiza efectivamente el derecho a la propiedad de las personas, permitiéndoles ejercer todos los atributos legales sobre su patrimonio (la vivienda) como heredar, vender o hipotecar.

Acciones para ponerlo en marcha

El plan de acción priorizará la resolución de las inconsistencias legales, la armonización catastral y registral y la celeridad en los procedimientos administrativos:

- Crear una base de datos de las viviendas entregadas que carecen de título de propiedad, con individualización de los/as beneficiarios/as en cada caso y clasificarlas por el tipo de irregularidad: a) Falta de inscripción del inmueble a nombre del Instituto (problema en la transferencia original del terreno); b) Irregularidad de Obra: Falta de plano de mensura o final de obra municipal; Irregularidad Adjudicataria: Expedientes incompletos, cuotas pendientes, o cambios de titularidad no formalizados o situaciones especiales como fallecimiento del titular, divorcios, transferencias, entre otros, requieren un proceso judicial o procedimientos administrativos previo a la escrituración.
- Ordenar digitalmente la documentación técnica y legal de cada vivienda para agilizar la búsqueda y emisión de títulos.
- Estandarizar el proceso de emisión de los títulos de propiedad (escrituras) a nombre del adjudicatario.
- Establecer convenios de colaboración y metas de producción con la Escribanía Mayor de Gobierno de la Provincia y/o el Colegio de Escribanos de Entre Ríos para la confección de las escrituras públicas y con el Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia para tramitar las registraciones de manera prioritaria y acelerada.
- Disponer de una Mesa de Ayuda para orientar y asesorar a las personas a cumplimentar la documentación necesaria para la escrituración de la vivienda.

Actores relevantes internos

- Directorio: Liderazgo Político, Autorización de convenios, asignación de recursos extraordinarios y priorización institucional del plan.
- Área Legal: Saneamiento legal. Revisión de expedientes, subsanación de errores legales y elaboración de convenios y de borradores de escrituras.

- Área Social y de Comunicación: Interacción con las personas adjudicatarios/as: Notificación, recopilación de documentación y gestión de trámites particulares (cambios de titularidad).

Actores relevantes externos

- Escribanía Mayor de Gobierno de la Provincia.
- Colegio de Escribanos de Entre Ríos
- Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia
- Adjudicatarios/as

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ACUMULADOS CON EMPRESAS CONTRATISTAS.

El propósito principal de este producto es atemperar y resolver los conflictos como litigios, reclamos y controversias contractuales con las empresas contratistas de manera legal, eficiente y eficaz para desturar la ejecución de las obras paralizadas o ralentizadas y disminuir el impacto financiero.

Propósito

Cerrar las brechas de gestión administrativa y contractual que originaron los conflictos, evitando futuras recurrencias. Reducir el riesgo de condenas judiciales y el pago de intereses o indemnizaciones (sobrecostos), optimizando el uso de los fondos públicos.

Acciones para ponerlo en marcha

Las acciones deben enfocarse en el diagnóstico legal, la negociación y la implementación de mecanismos de resolución alternativos.

- Crear un registro detallado de los juicios y reclamos administrativos deducidos por las empresas contratistas, clasificándolos por las causas que dieron origen a la polémica: a) financiera, b) técnica, c) administrativa y monto de la controversia.
- Evaluar la solidez legal de la posición del Instituto (IAPV) en cada caso, identificando las responsabilidades de las partes y el riesgo de condena.
- Crear una instancia con poder de decisión para negociar acuerdos transaccionales con los contratistas, priorizando aquellos que permitan una rápida reanudación de la obra.
- Utilizar activamente la mediación o el arbitraje técnico para casos complejos, buscando una solución más rápida y menos costosa que la vía judicial
- Formalizar convenios de pago que permitan liquidar deudas legítimas a cambio del desistimiento de acciones legales o la finalización de la obra.
- Asegurar la homologación judicial o la certificación notarial de todos los acuerdos para garantizar su plena validez y la finalización del litigio.

Actores relevantes internos

- Directorio: Aprueba los acuerdos transaccionales, destina fondos para pagos de controversias
- Área Legal: representa al Instituto en las mediaciones y litigios, y redacta los acuerdos definitivos.
- Área Financiera: Audita y valida los montos adeudados a contratistas (si los hubiere).

Actores relevantes externos

- Empresas Contratistas Afectadas: Actores forzosos para la negociación, la firma de acuerdos y la eventual reanudación o rescisión contractual.
- Centros de Mediación y Arbitrajes: Proveen los mecanismos alternativos (mediación, arbitraje) para la resolución de conflictos.
- Tribunal de Cuentas (si correspondiera) para la supervisión de la legalidad y la justificación de los pagos realizados en el marco de los acuerdos transaccionales.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE EXPEDIENTES ATRASADOS O TRABADOS POR FALTA DE RESOLUCIÓN TÉCNICA O JURÍDICA.

El producto **Gestión administrativa de expedientes atrasados o trabados por falta de resolución técnica o jurídica** busca cerrar la brecha institucional de ineficiencia y demora, garantizando la celeridad administrativa esencial para concretar los derechos postergados (entrega de viviendas, escrituración, etc.) a los adjudicatarios y restablecer la confianza en el Instituto.

Propósito

El propósito principal es reducir la ineficiencia y la demora institucional en la tramitación de expedientes atrasados o trabados por cuestiones técnicas o jurídicas, garantizar la sencillez, simplicidad y celeridad en los procedimientos administrativos; concretar los derechos postergados de los adjudicatarios (ejemplos: entrega de viviendas, escrituración) y fortalecer la confianza de la ciudadanía en el IAPV.

Acciones para ponerlo en marcha

- Creación de un Equipo Interdisciplinario: un equipo de trabajo compuesto por el Área Legal, Área Técnica y Área Administrativa con la única misión de resolver expedientes trabados.
- Clasificar los expedientes según la naturaleza del obstáculo a) Técnico: Expedientes pendientes de un informe final de obra, aprobación de planos o peritaje inconcluso; b) Jurídico: Expedientes pendientes de un dictamen legal, o interpretación

contractual; c) Institucional: Expedientes sin pase entre áreas o a la espera de un documento interno que no se genera.

- Establecer metas de resolución claras y plazos de cumplimiento para cada tipo de expediente.
- Revisar y simplificar los procedimientos internos que generan el atasco y priorizar los expedientes que solo requieran decisiones menores o información faltante.
- Implementar un sistema de seguimiento y trazabilidad que permita a las autoridades del IAPV monitorear el progreso de los expedientes priorizados en tiempo real y que registre cada expediente atrasado, el tiempo de demora acumulado y el producto final afectado (escritura a firmar, vivienda a entregar, etc.).
- Identificar el área, funcionario o requisito específico que está demorando la tramitación del expediente.
- Estandarización o desarrollar modelos de dictámenes técnicos y legales estandarizados (checklists, matrices de decisión) para resolver casos recurrentes sin la necesidad de nuevas intervenciones o valoraciones.
- Establecer convenios con los organismos externos clave (Catastro, Registros de la Propiedad, Municipalidades) para la gestión expedita de la documentación necesaria en los expedientes trabados.
- Manual de gestión de expedientes que establezca plazos máximos perentorios para cada etapa (ej. 10 días hábiles para un dictamen legal, 10 días para un informe técnico).
- Implementación del Expediente Digital.

Actores relevantes internos

- Directorio: Responsable de la decisión política, asignación de recursos y supervisión general.
- Equipo interdisciplinario: Área Técnica para la resolución de problemas de construcción, final de obra, planos, y pericias técnicas; Área Jurídica para resolver conflictos legales, titularización, escrituración, y aspectos normativos. Área Administrativa: Encargados de la gestión de la documentación de los adjudicatarios y la comunicación de avances.

Actores relevantes externos

- Adjudicatarios/as
- Municipios, trámites de catastro, aprobación de planos, y cesión de tierras.
- Escribanía Mayor de Gobierno/Registro de la Propiedad para la formalización de las escrituras y la transferencia de dominio.
- Empresas Contratistas, en casos donde el atraso o traba dependa de la finalización de obras o cumplimientos contractuales.

4.3 Para el Rediseño de Procesos Críticos

En el marco del proceso de transformación institucional del IAPV, este apartado presenta los principales lineamientos a considerar para el rediseño de procesos críticos vinculados a la Agenda Pasada, la Agenda Nueva y la Agenda Permanente. Las tres agendas requieren distintos modos de intervención y organización interna, bajo el marco del nuevo modelo institucional.

La simplificación administrativa, la agilidad y la eficiencia en la prestación de los productos y servicios que la organización ofrece, la digitalización y despapelización, la coordinación interinstitucional, la orientación al ciudadano y las decisiones basadas en evidencia son las principales recomendaciones o lineamientos sobre los que se asienta esta propuesta. También, la definición concreta de objetivos y metas, medibles, a alcanzar en cada una de las agendas. Con foco en los logros de corto - mediano plazo, estableciendo para ello recursos, metodologías, dispositivos, procesos de gestión y equipos de trabajo.

Esto quiere decir: diseñar para cada agenda un dispositivo de gestión particular acorde a sus finalidades y objetivos específicos. Un dispositivo de gestión no es un área nueva, no es un nuevo raviol del organigrama, no es un agregado estructural, sino una nueva forma o método de organización del trabajo orientada a una función clave. Y que opera como mecanismo concreto para garantizar que una estrategia institucional se traduzca en prácticas, decisiones y resultados. En ese sentido, permite reducir las brechas entre lo que se planifica y lo que efectivamente se hace, habilitando formas más integradas, colaborativas y adaptativas de trabajo.

Esta organización permite autonomía y coordinación para el avance de cada agenda. Establece roles, responsabilidades claras y resultados, previamente establecidos, ámbitos de competencia delimitados y supervisados por la conducción estratégica. Con monitoreo, control y evaluación de gestión para consolidar las nuevas capacidades en desarrollo y los procesos estructurales que requieren consolidación.

Acompañar la transformación institucional del IAPV mediante el rediseño de los procesos críticos que sostienen su funcionamiento y la provisión de sus productos y servicios. El propósito es consolidar un modelo de gestión ágil, transparente y orientado a resultados, capaz de diferenciar modos de intervención según las tres agendas institucionales —pasada, nueva y permanente—, articulando simplificación administrativa, innovación organizacional y orientación al ciudadano.

Justificación

El IAPV enfrenta hoy el desafío de gestionar simultáneamente tiempos y objetivos distintos. Por un lado, resolver pasivos históricos que demandan cierre institucional y social; por otro, sostener la operatoria cotidiana con mayor eficacia y calidad de servicio; y, al mismo tiempo, abrir nuevos caminos de innovación para las políticas habitacionales del futuro. Esta triple exigencia requiere rediseñar los procesos críticos que vinculan las

decisiones estratégicas con la acción operativa y a la par diseñar nuevos modelos de gestión orientados a resultados, más flexibles y adhocráticos. No alcanza con reorganizar procedimientos: es necesario crear dispositivos de gestión específicos, pensados como métodos flexibles de trabajo que articulen personas, información, tecnología y objetivos para transformar prácticas rutinarias en prácticas reflexivas, y garantizar que las estrategias institucionales se traduzcan en resultados concretos, medibles y visibles para la ciudadanía.

Alcance

Este lineamiento abarca todos los procesos que inciden directamente en la capacidad del Instituto para cumplir su misión: construcción, adjudicación, escrituración, crédito, asistencia técnica, planificación, administración y soporte tecnológico. Involucra tanto las áreas sustantivas como las de apoyo, e incluye la definición de mecanismos de coordinación transversal entre ellas. Se aplica a las tres agendas institucionales —vieja, nueva y permanente—, cada una con su propio modo de organización, ritmo y dispositivo de gestión.

Principios orientadores

El rediseño se sostiene en principios de agilidad, coherencia, transparencia, innovación y aprendizaje continuo. Implica revisar los modos de hacer sin perder de vista el sentido público de la acción, simplificar sin empobrecer, digitalizar sin deshumanizar. La gestión por procesos, entendida como un enfoque sistémico, busca que cada procedimiento tenga un propósito claro, responsables definidos, tiempos razonables y resultados verificables. La gestión por resultados, la innovación pública y la coordinación interinstitucional se reconocen como pilares de una nueva cultura organizacional que vincula el hacer cotidiano con el logro de valor público.

1. Gestión por Resultados

La Agenda Vieja - cuya misión es cerrar brechas institucionales y sociales heredadas, garantizando derechos postergados - remite a una lógica centrada en la entrega de productos puntuales y delimitados en el tiempo, tales como finalización de viviendas pendientes de entrega (construcciones paralizadas, inconclusas o con observaciones técnicas), regularización dominial de viviendas ya adjudicadas o entregadas, resolución de conflictos acumulados con empresas contratistas y gestión administrativa de expedientes atrasados o trabados por falta de resolución técnica o jurídica. Para su gestión, requiere de la implementación de dispositivos y procesos de gestión específicos que articulan personas, procesos, tecnologías e información para producir determinados efectos institucionales de forma sostenida.

Debe enfocarse en el modelo de gestión por resultados. Esto es: definir estratégicamente y políticamente el objetivo a alcanzar y asignar responsabilidades y recursos para conseguirlos. El escenario deseado y las estrategias a desarrollar para cumplir con los resultados es el marco referencial de las acciones del largo, mediano y corto plazo.

En esa línea, la gestión por resultados para avanzar en la resolución de la agenda vieja debe seguir estos criterios:

- Hacer foco en el ciudadano y en la generación de valor público.
- Basarse en información, conocimiento y datos para evaluar avances.
- Integrar planificación, con los recursos disponibles (tecnológicos, humanos, presupuestarios, normativos, procedimentales, etc) con los resultados esperados y el tiempo estimado para su logro. se logra a través de instrumentos como el Presupuesto por Resultados (PbR).
- Monitorear y evaluar como funciones críticas que retroalimentan el procesos de planificación e implementación

Un nuevo dispositivo de gestión para, por ejemplo, acelerar el proceso de escrituración y poner al día el 70% de lo pendiente en un plazo de 6 meses de trabajo, podría tener como principal objetivo “garantizar la titulación ágil, segura y transparente de las viviendas adjudicadas, reduciendo la mora administrativa y fortaleciendo la seguridad jurídica”. Y, para ello, implementar un nuevo dispositivo o método de trabajo que contemple:

- Establecer un principio y un fin para el logro de este objetivo
- Iniciar con determinada acción o evento y finalizar en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo
- Ejecutar las actividades siguiendo un orden en el que pueden intervenir distintos actores o áreas
- Definir un resultado esperado, sea intermedio o final (producto, servicio o insumo), dirigido a la acción o paso siguiente
- Determinar con claridad qué acción, tarea o actividad se desarrolla en cada paso.

Estos dispositivos son aplicables también a la agenda nueva y a la agenda permanente; cada uno con características y finalidades particulares. Pueden tomar la forma de unidades funcionales temporales, circuitos interáreas, plataformas digitales, instancias de coordinación transversal o combinaciones de estos. Deben diseñarse en función de un propósito específico —por ejemplo, monitorear obras en tiempo real, coordinar intervenciones territoriales o gestionar la relación con municipios— y contar con capacidades mínimas para operar con autonomía relativa, trazabilidad y apertura al aprendizaje institucional.

2. Gestión por Proyectos

En el caso de la agenda nueva, cuya misión es diseñar nuevas soluciones habitacionales inclusivas, adaptadas a realidades diversas y en clave de política pública, su particularidad reside en la capacidad de diseñar y viabilizar productos y servicios novedosas y disruptivos en el marco de la práctica organizacional tradicional. Para ello se requieren dispositivos y metodologías basadas en la innovación organizacional, en la innovación pública aplicada al desarrollo de nuevas soluciones de políticas habitacionales y en la gestión adhocrática.

Por un lado, la innovación pública es un dinamizador de capacidades de diseño y gestión de políticas en entornos cada vez más cambiantes, dinámicos e inciertos. Una perspectiva para desarrollar nuevos modos de trabajo que incorpora la dimensión sistémica y multidimensional de los problemas públicos, superando los enfoques tradicionales - burocráticos y fragmentados. Su riqueza y su potencial residen en que no reconocen fronteras delimitadas ni rígidas para la generación de valor público colectivo. “Innovar en las administraciones públicas supone la creación de nuevas ideas o servicios cuya

implantación genera un retorno tangible en forma de valor público" (Rojas-Martín, 2021), reconocible y apreciado por la ciudadanía.

Y es también una herramienta para la gestión de equipos, proyectos y organizaciones que posibilita nuevos vínculos, articulaciones y sinergias entre múltiples actores, disciplinas, saberes, trayectorias y experiencias. Es a través de la innovación pública que las organizaciones buscan dinamizar cambios (Mazzucato M, 2014) para que las cosas ocurran.

En este caso, el rol de la cumbre estratégica es clave como facilitadora y promotora de condiciones que habiliten procesos de innovación al interior del IAPV. Desplegar una perspectiva de estas características supone un serie de elementos fundamentales para un desempeño exitoso y efectivo. Entre ellos, definir:

- Los **ámbitos y dispositivos** para el análisis, el diseño, la colaboración y el *networking*
- Los **equipos de trabajo** para la generación de inteligencia colectiva y de experiencias de innovación con impacto
- El **ecosistema - las personas y los actores**, para definir los retos y la agenda de la innovación con sus propuestas de soluciones.
- Las **metodologías y herramientas para producirlas** tales como la experimentación, el prototipado, el pilotaje y la evaluación de impacto en pruebas de pequeña escala.

Experimentar, testear, probar en entornos controlados y escalar, son las principales características de la innovación pública aplicada a la resolución de problemas públicos complejos: el acceso a la vivienda en tiempos de recursos escasos y alto niveles de demanda ciudadana.

Diseñar soluciones innovadoras para atender este desafío público supone:

1) Desarrollar metodologías en fases o etapas. Una etapa inicial de exploración y comprensión del problema o necesidad, una segunda fase de ideación para encontrar alternativas de solución y una fase final de implementación que lleve la idea a la realidad.

2) Implementar un dinámica de trabajo que no es lineal: incluye aprendizajes, revisiones y movimientos entre las distintas fases. (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012; Brown, 2009; Ries, 2011). La iteración es una característica fundamental.

3) Impulsar espacios de colaboración, participación y co-creación tanto entre diferentes departamentos o áreas de la organización junto a actores del sector privado, la sociedad civil, los ciudadanos y/o la academia.

4) Incorporar la perspectiva de los usuarios y de las poblaciones en el proceso de diseño de las políticas públicas.

5) Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios que permita ampliar la mirada tradicional, combinar enfoques y aumentar los niveles de comprensión ante los entornos diversos y complejos.

Por otro lado, la gestión adhocrática supone la organización del trabajo por proyectos (diseño de proyectos habitacionales con enfoque territorial y articulación

interinstitucional, implementación de plataformas digitales para gestión de trámites, monitoreo de obras y participación ciudadana, programas piloto y líneas de innovación social con actores locales y organizaciones sociales, entre otros). Esta modalidad promueve la innovación, la creatividad y la formación de equipos multidisciplinares en función de proyectos, productos y resultados específicos.

Requiere equipo de trabajo temporales que se forman para abordar un proyecto o resolver un problema concreto. Una vez alcanzado el objetivo, estos equipos se pueden disolver o integrarse para nuevos desafíos de la organización. Su característica principal es la adaptación a las circunstancias internas y externas y a la ausencia, o baja intensidad, de una estructura jerárquica y rígida. Por eso es que esta modalidad se define como la capacidad de dotar de cualquier forma a la ruptura de las fronteras burocráticas para captar para captar oportunidades, resolver problemas y obtener resultados.

Los dispositivos y equipos que desarrollan soluciones de políticas bajo esta modalidad de construir valor público tienen:

- Pocas reglas de comportamiento y actuación. Su actitud y resultados son su responsabilidad directa.
- Trabajan por proyectos.
- Un alto nivel de especialización, con roles, actividades y tareas asignados en función de sus conocimientos y habilidades.
- Autonomía para tomar decisiones según la situación ya que su autoridad no deriva del puesto que ocupa sino de su expertise.
- Libertad para aportar ideas, experimentar, equivocarse y aprender ya que cada uno se convierte en protagonista de su trabajo.
- Mayor flexibilidad y tolerancia al cambio.

La capacidad de las organizaciones públicas de adaptarse más rápido a los innumerables desafíos que demanda la complejidad del escenario actual y de las cada vez más volátiles y diversas demandas ciudadanas pasa por asumir la agilidad, la innovación y la flexibilidad como competencias clave del hacer del Estado. Una manera de prepararse hacia eso es empezar a construir modelos de organizaciones públicas híbridas que combinan estructuras tradicionales con principios adhocráticos.

3. Gestión por Procesos

La gestión por procesos, dispositivo adecuado para la atención y resolución de la agenda permanente que tiene por misión sostener una respuesta estatal regular, eficaz y continua en materia de vivienda social, pone el foco en la idea de avance o progreso.

Un proceso de trabajo es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que requieren ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) y una salida que satisfaga las necesidades de los usuarios.

Su principal característica es que brinda una mirada horizontal respecto de cómo se encadenan las diversas actividades y tareas de la organización para completar la

producción de los principales productos y servicios que ofrece a la ciudadanía. Y de cómo canaliza el ciclo completo que se inicia con el primer contacto con el ciudadano hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio final, e incluso la atención posterior.

Sus elementos son:

- Inputs (es decir, información y decisiones a procesar, documentos a analizar, formularios a completar, recursos a transformar, personas a formar, etc).
- Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Pueden ser personas, conocimiento, decisiones y/o recursos tecnológicos, entre otros.
- Flujo de procesamiento que se refiere al encadenamiento de actividades y tareas para producir determinados bienes y servicios finales para la ciudadanía.
- Outputs, que pueden ser bienes tangibles (viviendas) y servicios intangibles (asesoramiento).

La gestión por procesos se organiza en tres niveles clave:

Los procesos estratégicos que se orientan a definir y controlar las metas generales y finalidades públicas de la organización con sus políticas y estrategias. Son competencia de las máximas autoridades. Los procesos operativos cuya finalidad es ejecutar las actividades y tareas que permitan cumplir con la prestación de servicios y productos a la ciudadanía. Competencia de los niveles de jefaturas operativas junto a sus equipos de trabajo. Y, los procesos de apoyo, son aquellos procesos que no están ligados directamente a la producción de bienes y servicios finales pero cuya existencia contribuye de manera indirecta a sostenerlas.

Este tipo de gestión es recomendable sostener y consolidar para atender los principales nudos críticos de la agenda presente. Esto es: nuevos desarrollos habitacionales bajo operatorias tradicionales (viviendas urbanas y rurales, prototipos estándar, planes de entrega directa), la adjudicación de unidades a partir de mecanismos consolidados (sorteos, cupos especiales, convenios municipales), la atención a las personas: inscripción, actualización de legajos y gestión de cuotas; y la articulación operativa con municipios para suelo urbano, infraestructura básica y ejecución de obras.

Este particular método de trabajo ofrece:

- Más eficiencia al estandarizar pasos y eliminar pasos y componentes innecesarios.
- Más calidad de la acción a identificar oportunidades de mejora.
- Más posibilidad de satisfacer necesidades ciudadanas y de los clientes internos.
- Más agilidad en las respuestas que las organizaciones públicas brindan.

Incorporar dispositivos de gestión como parte de la arquitectura institucional del IAPV no implica complejizar innecesariamente su estructura, sino permitir mayor agilidad operativa, capacidad de respuesta y control estratégico sobre funciones críticas. En este sentido, funcionan como soportes organizativos para sostener nuevas misiones institucionales en escenarios complejos, en los que se requiere simultáneamente eficacia técnica, adaptabilidad territorial y legitimidad pública.

Resultados

esperados

Se espera que la organización gane capacidad para resolver pasivos, diseñar nuevas

soluciones habitacionales y mejorar la calidad y eficiencia de su operatoria habitual. En términos institucionales, los resultados se expresarán en procesos desapapelizados, más simples, trazables y medibles; en una mayor coherencia entre planificación, recursos y ejecución; y en un aumento de la confianza ciudadana. El rediseño permitirá consolidar una institucionalidad más moderna y preparada para enfrentar escenarios cambiantes, dotada de metodologías de gestión adaptativas y orientadas a la mejora continua.

Directrices generales de acción

El rediseño se organizará en torno a tres modelos de gestión diferenciados:

— Gestión por Resultados, aplicada a la Agenda Vieja, centrada en cerrar brechas institucionales y sociales. Se orienta a resolver situaciones pendientes —como la escrituración de viviendas, la regularización dominial o la finalización de obras inconclusas— mediante la implementación de dispositivos ad hoc con objetivos claros, metas verificables y seguimiento constante. Supone definir resultados concretos, asignar responsabilidades y articular recursos técnicos, financieros y humanos para alcanzarlos en plazos determinados.

— Gestión por Proyectos, aplicada a la Agenda Nueva, destinada a la creación y experimentación de nuevas políticas, productos y servicios. Se apoya en metodologías de innovación pública, diseño colaborativo y gestión adhocrática, promoviendo equipos multidisciplinarios y entornos de prueba controlados. Los proyectos se estructurarán en fases iterativas —exploración, ideación, implementación y evaluación— que permitan aprender haciendo, ajustar decisiones y escalar soluciones exitosas.

— Gestión por Procesos, aplicada a la Agenda Permanente, orientada a garantizar la eficiencia y calidad de los servicios estructurales del Instituto. Supone la simplificación, desapapelización y digitalización de circuitos críticos como atención ciudadana, crédito, obras y administración. Implica definir estándares, tableros de control, indicadores de desempeño (KPIs) y mecanismos de evaluación sistemática para asegurar continuidad, calidad y transparencia.

Estas tres lógicas de gestión se articulan entre sí a través de dispositivos organizacionales flexibles —mesas interáreas, circuitos de coordinación, plataformas digitales y unidades ad hoc— que garantizan coherencia, trazabilidad y aprendizaje institucional.

Actores relevantes

El Directorio y la Gerencia Institucional liderarán la conducción política y técnica del proceso, asegurando la coherencia entre agendas y su alineamiento con los objetivos estratégicos. Las áreas sustantivas asumirán la responsabilidad directa sobre el rediseño y la ejecución de los procesos en sus respectivos ámbitos. Las unidades de planificación, sistemas y administración brindarán soporte metodológico, técnico y digital. Se prevé la participación de actores externos fundamentalmente la Secretaría de Modernización de la Provincia, municipios, universidades, organismos de control, sector privado y organizaciones

sociales, en calidad de socios estratégicos para la innovación, la implementación y la evaluación.

Primeros pasos

El proceso se iniciará con la identificación y mapeo de los procesos críticos asociados a cada agenda, precisando cuellos de botella, redundancias y oportunidades de mejora. A partir de ese diagnóstico, se diseñarán los dispositivos de gestión específicos, definiendo objetivos, equipos responsables, plazos e indicadores de seguimiento.

En paralelo, se impulsará la digitalización progresiva de los procedimientos y la implementación de tableros de gestión que permitan monitorear avances en tiempo real.

La capacitación del personal, la comunicación interna y la creación de espacios de aprendizaje serán componentes esenciales para instalar la nueva cultura de gestión. Finalmente, se establecerán mecanismos de evaluación periódica que permitan ajustar metodologías y consolidar capacidades institucionales sostenibles en el tiempo.

4.4 Para el Catálogo de Operatorias y Productos.

4.4.1 Lineamientos para la Operatoria de Proyecto Urbano e Intervenciones Intraurbanas:

Mediante estas operatorias se propone integrar la producción de vivienda a procesos de transformación territorial planificados y promover la regeneración urbana mediante intervenciones integrales en áreas consolidadas, degradadas o con vacancia dentro de las ciudades de la provincia. Se apuesta a impulsar desarrollos habitacionales que fortalezcan el tejido urbano existente, optimicen el uso del suelo y mejoren la calidad de vida de las comunidades tanto urbanas, como sociales y ambientales. Las operatorias buscan, de manera conjunta, fortalecer el tejido urbano y social, contener la expansión periférica y favorecer la densificación equilibrada del suelo servido. También consolidar un enfoque integral donde la vivienda sea parte de una estrategia urbana y no un producto aislado.

La producción de conjuntos habitacionales de gran escala representa una oportunidad estratégica para incidir en la estructura urbana de las ciudades. Tradicionalmente, las intervenciones de los Institutos Provinciales de Vivienda tendieron a generar barrios monofuncionales y periféricos, con escasa integración a la trama urbana, generando costos ambientales, sociales y económicos elevados. En este contexto, el enfoque de “Proyecto Urbano” combinado con “Intervenciones Intraurbanas” apuesta a una superación de este modelo, articulando la política habitacional con la planificación territorial y ambiental, la gestión del suelo, la participación ciudadana y la sostenibilidad económica. Estas operaciones se orientan a aprovechar infraestructuras, equipamientos e inversiones existentes, actuando sobre zonas con potencial de revitalización. Como se anunció anteriormente, estas acciones se fundamentan en los principios del urbanismo regenerativo que propone recuperar lo existente, recomponer tejidos deteriorados y reactivar dinámicas

locales desde la escala barrial contemplando la ciudad existente y un crecimiento futuro planificado. De este modo, el IAPV podría asumir un rol activo en la construcción de la ciudad, incorporando nuevas modalidades de gestión asociada entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil e impulsando desarrollos que diversifiquen tipologías, densidades y usos, promoviendo una mayor integración social y espacial.

Estas operatorias abarcan un amplio espectro de situaciones dentro del tejido urbano consolidado y en proyectos de construcción de viviendas nuevas en terrenos de escala media o grande, tanto públicos como privados, en los que el IAPV interviene de manera directa o asociada. Incluye todas las etapas del proceso: desde la selección y gestión del suelo, la recuperación de áreas degradadas o inutilizadas mediante acciones de regeneración urbana, el desarrollo de proyectos de pequeña y mediana escala en vacíos urbanos, lotes ociosos y espacios remanentes mediante propuestas de carácter urbanístico-arquitectónico, hasta la ejecución y consolidación del entorno urbano. Estas operatorias podrán articularse con otras operatorias (créditos, mejoramientos, integración socio-urbana) cuando la escala o el contexto así lo requieran. Tienen como principios orientadores la integración urbana y urbanismo regenerativo, la sostenibilidad ambiental y el uso eficiente del suelo urbano servido, la diversidad tipológica y social, un diseño con enfoque universal, intergeneracional y de género, la articulación institucional y la participación comunitaria.

- Integración urbana y urbanismo regenerativo: las nuevas viviendas deben insertarse armónicamente en la estructura existente contemplando el ambiente construido y de la vida social y económica local, fortaleciendo la conectividad y el acceso a servicios, transporte y oportunidades laborales, educativas y de salud.
- Sostenibilidad ambiental y uso eficiente del suelo urbano servido: reducción de la huella urbana y aprovechamiento de recursos existentes
- Diversidad tipológica y social: promover una mezcla de viviendas individuales y colectivas, atendiendo a distintos tipos de hogares y formas de habitar.
- Sostenibilidad ambiental: considerar el ciclo completo de vida de la urbanización, priorizando eficiencia energética, gestión del agua, movilidad sostenible y reducción de huella ecológica.
- Diseño con enfoque universal, intergeneracional y de género: garantizar entornos accesibles, seguros y equitativos para todas las personas.
- Articulación institucional: coordinar con gobiernos locales y organismos sectoriales para asegurar la coherencia con los planes urbanos y estratégicos en curso.
- Participación comunitaria: incorporar instancias de consulta y diálogo con la población local en las etapas de diagnóstico y diseño.

Entre los resultados esperados se aspira a contar con una reactivación de barrios y sectores urbanos deprimidos al desarrollar intervenciones intraurbanas incrementando la oferta habitacional en zonas consolidadas y fortalecer el capital social y urbano mediante proyectos de proximidad. Por otro lado, al promover la realización de conjuntos habitacionales integrados al tejido urbano, se prevé una adecuada dotación de equipamientos y servicios, mayor diversidad en la oferta tipológica y morfológica de las

viviendas. También la generación de entornos públicos de calidad que promuevan la convivencia, identidad y cohesión social y una reducción de la expansión periférica y del consumo de suelo urbano. En cuanto a las capacidades técnicas del IAPV lograr una consolidación para llevar a cabo la operatoria en articulación con agentes de los diferentes municipios y ciudades de Entre Ríos para el desarrollo de proyectos urbanos integrales. De esta forma se podrán implementar estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático en los nuevos conjuntos.

Directrices generales de acción

1. Incorporar el concepto de proyecto urbano como **categoría obligatoria** en la planificación y formulación de nuevos desarrollos habitacionales.
2. Promover **convenios urbanísticos y mecanismos de gestión del suelo** (bancos de tierras, recuperación de plusvalías, afectaciones específicas) que garanticen la localización adecuada de los proyectos.
3. **Identificar sectores urbanos con potencial de regeneración** mediante relevamientos y cartografía GIS (vacíos, predios ociosos, inmuebles públicos o privados)
4. La realización de **mapeos y lecturas integrales** de contexto (físico, ambiental, social, cultural) previas al diseño arquitectónico.
5. Definir **criterios de diversidad tipológica y densidad equilibrada** para evitar la homogeneización del paisaje urbano.
6. **Diseñar proyectos integrales** adaptados a las particularidades del sitio, priorizando el uso eficiente del suelo y la diversidad tipológica con **diseños de espacio público** inclusivos que dialoguen con las soluciones habitacionales.
7. **Articular con municipios** la planificación de servicios y equipamientos complementarios y **con organizaciones de la sociedad civil**.
8. Constituir un **Fondo de Financiamiento para Operatorias Intraurbanas**, con aportes propios y de entidades públicas o privadas.
9. Establecer **protocolos de evaluación y seguimiento** del impacto urbano y ambiental de los proyectos e indicadores cuantitativos y cualitativos.
10. Promover el **uso de sistemas constructivos sostenibles y progresivo**, que reduzcan costos y tiempos de ejecución.

Mecanismos de gestión

El **IAPV** llevará a cabo la coordinación general, diseño y ejecución del proyecto urbano, gestión del suelo, financiamiento y articulación interinstitucional en diálogo con los municipios. Entre el directorio del IAPV y la Coordinación general (integrada por representantes de las regionales) se diseñará una estrategia de acción para cada comuna y ciudad. Se definen las prioridades y lineamientos y se gestionan acuerdos institucionales. A partir del relevamiento previo realizado de la situación habitacional, urbana, social y económica específica el Núcleo de Planificación del IAPV elaborará cartografías con los proyectos urbanos e intervenciones intraurbanas, desarrollando y ejecutando proyectos. Los **municipios** aportarán conocimiento territorial y colaboración en la gestión local,

encargándose de la planificación territorial, provisión de servicios, aprobación de proyectos, gestión de suelo y seguimiento local. El **gobierno provincial** deberá brindar apoyo técnico y financiero, alineado a las políticas de ordenamiento territorial locales y con bases de desarrollo sostenible. Los **colegios profesionales y universidades** podrán brindar asistencia técnica y formación en planificación y diseño urbano. La **comunidad local y organizaciones sociales** participarán en la construcción de diagnósticos, posibles esquemas de crecimiento urbano, selección de prototipos habitacionales y control ciudadano. Los sectores privados, entidades financieras y organismos nacionales e internacionales, en casos de convenios urbanísticos o desarrollos mixtos, contribuirán en la financiación y gestión del suelo (FONAVI, BID, CAF, bancos locales, mutuales, etc.).

Primeros pasos

Para llevar a cabo esta operatoria se podrá elaborar en primera instancia una **Guía metodológica de Proyectos Urbanos** adaptada al marco de actuación del IAPV y conformar una **base de información cartográfica GIS** con identificación de tierra pública y privada vacante. Esta base permitirá identificar y priorizar **suelo urbano apto (público o privado, vacante o disponible por falta de uso)** mediante relevamientos locales y/o provinciales como mapeos, encuestas, entrevistas, formularios, censos. Para conformar la misma se podrá también relevar conjuntos habitacionales IAPV con espacios disponibles o degradados. Se deberá conformar un **equipo interdisciplinario formado en planificación y diseño urbano** dentro del Instituto en articulación con municipios que pueda dar comienzo a proyectos pilotos y validar la metodología. Luego, estos formadores de formadores podrán llevar a cabo instancias de capacitación para equipos técnicos locales y así desarrollar un sistema de monitoreo e indicadores integrado por actores de los distintos sectores para el seguimiento continuo de los procesos y resultados. Será importante construir un **fondo de financiamiento** y establecer criterios de elegibilidad. Con todas estas instancias y recursos se podrán delinear **indicadores** de integración urbana, sostenibilidad y diversidad tipológica frente a una evaluación de proyectos y aplicarlos a nuevos casos, municipios y ciudades.

4.4.2 Lineamientos para la Operatoria de Barrios Populares:

Integrar los barrios populares a la ciudad formal a través de intervenciones habitacionales, urbanas y sociales que mejoren la calidad de vida de sus habitantes y garanticen el derecho a un hábitat digno. La operatoria busca fortalecer la presencia del Estado provincial en estos territorios, articulando políticas de vivienda, infraestructura, regularización dominial y desarrollo comunitario, en coordinación con los gobiernos locales y las organizaciones territoriales.

Los barrios populares concentran importantes déficits habitacionales, urbanos y sociales que expresan desigualdades históricas en el acceso al suelo y a la vivienda. Incorporar esta operatoria al IAPV permite ampliar la capacidad institucional del Estado provincial para actuar sobre estos territorios, integrando su experiencia técnica en vivienda con una mirada urbana y social más amplia, que se articulará con las operatorias citadas de “Proyecto Urbano” e “Intervenciones Intraurbanas”. La articulación entre niveles de

gobierno y actores locales permitirá desarrollar intervenciones integrales y sostenibles, orientadas a disminuir la brecha de desigualdad urbana y consolidar barrios inclusivos, seguros y equipados. La operatoria se orienta a barrios identificados en el RENABAP y a otros relevamientos provinciales, municipales en articulación con universidades y la comunidad local, asentados sobre suelo público o privado de resolución posible. Comprende intervenciones diversas, que incluyen el mejoramiento integral del hábitat (infraestructura, espacios públicos, equipamientos), la regularización dominial y acompañamiento jurídico-social y el desarrollo de mejoras habitacionales y construcción de nuevas viviendas. También la ejecución de obras de acceso, saneamiento, iluminación y seguridad. El alcance de las acciones se definirá en función del diagnóstico territorial y de los acuerdos interinstitucionales alcanzados en cada caso pero apostando a un fortalecimiento comunitario y desarrollo social.

Entre los principios orientadores se encuentra la garantía de un derecho a la ciudad y al hábitat digno, la integralidad y enfoque territorial, la participación comunitaria, la equidad de género y diversidad, la articulación interinstitucional, la sostenibilidad ambiental y social y el fortalecimiento de capacidades locales.

- **Derecho a la ciudad y al hábitat digno:** garantizar la permanencia de las familias y su integración plena al tejido urbano.
- **Integralidad y enfoque territorial:** abordar simultáneamente las dimensiones física, social, ambiental, económica y cultural del hábitat.
- **Participación comunitaria:** incorporar a los vecinos y organizaciones locales en la definición, ejecución y seguimiento de los proyectos.
- **Equidad de género y diversidad:** reconocer y fortalecer el rol de las mujeres y diversidades en la organización barrial y la gestión del hábitat.
- **Articulación interinstitucional:** coordinar acciones entre el IAPV, los municipios, la Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU), y otros organismos públicos.
- **Sostenibilidad ambiental y social:** promover soluciones constructivas y de infraestructura que reduzcan vulnerabilidades y mejoren la resiliencia del territorio.
- **Fortalecimiento de capacidades locales:** impulsar procesos de formación, empleo y organización comunitaria en torno a las obras.

Mediante esta operatoria se aspira a obtener una mejora sustancial de las condiciones de habitabilidad, infraestructura y servicios urbanos para lograr de manera progresiva una regularización dominial de los lotes habitados. También se propone una integración física, social y simbólica de los barrios populares a la trama urbana formal y una reducción de las situaciones de riesgo ambiental y sanitario. Por otro lado, busca fortalecer las capacidades institucionales del IAPV y de los municipios para gestionar proyectos socio-urbanos complejos y lograr una participación activa de las comunidades en la planificación, ejecución y cuidado de las intervenciones. Se apunta a una consolidación de un modelo provincial de integración socio-urbana que pueda ser replicado en distintas localidades.

Directrices generales de acción

1. Recuperar y sistematizar la información del RENABAP y de relevamientos provinciales y municipales.
2. Priorizar los barrios ubicados sobre suelo público o en situaciones dominiales factibles de resolver.
3. Desarrollar diagnósticos integrales participativos, incorporando variables físicas, ambientales, sociales y económicas.
4. Diseñar Planes de Integración Socio Urbana (PISU) que definan fases, prioridades y tipos de intervención.
5. Implementar obras tempranas que mejoren el acceso y las condiciones básicas de habitabilidad.
6. Promover la regularización dominial progresiva, articulando con la Dirección de Tierras y otros organismos competentes.
7. Fortalecer la coordinación con la SISU (Nación) y gestionar recursos del Fondo de Integración Socio Urbana.
8. Diseñar mecanismos de financiamiento provincial complementario, tomando como referencia experiencias como OPISU (Buenos Aires).

Mecanismos de gestión

En esta operatoria el IAPV se podrá encargar de la coordinación general de la operatoria, de la formulación y ejecución de proyectos, así como de la gestión del financiamiento (en articulación con otros actores del sector público y organizaciones sociales) y del seguimiento técnico. Por su parte los municipios deberán identificar los barrios, viviendas y familias prioritarias, y realizar el acompañamiento técnico-social y la gestión local de las obras. A escala nacional, la Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU) llevará a cabo la asistencia técnica y financiera, la articulación normativa y el seguimiento de proyectos. En cuanto a las organizaciones sociales y comunitarias realizarán el relevamiento participativo, el acompañamiento social y promoverán el fortalecimiento comunitario. Los diferentes Ministerios provinciales participarán de la operatoria con co-financiamientos y aportes sectoriales y los colegios profesionales y universidades podrán brindar apoyo técnico, monitoreo y evaluación de impacto como se ha avanzado en algunos municipios como Gilbert. Y las comunidades locales tendrán que ser informadas de las diferentes instancias de las operatorias para participar de manera activa en todas las fases del proceso y en el mantenimiento posterior de las mejoras.

Primeros Pasos

Se comenzará creando una Comisión/ Unidad Técnica de Barrios Populares dentro del IAPV que tenga un enfoque multidisciplinario (urbano, social, jurídico, ambiental). Desde este organismo se convocará a elaborar mapas locales y provinciales de presencia de asentamientos irregulares y barrios populares que pueda ser superpuesto a los esquemas de crecimiento urbano y de cartografías de vacíos urbanos e inmuebles en desuso de propiedad estatal o con posibilidad de incorporar a un banco de tierras. Frente a estas elaboraciones se definirán los criterios de priorización de intervenciones (riesgo, localización, factibilidad dominial, coordinación municipal) y se iniciarán primeros proyectos

a modo de experiencias piloto en ciudades que ya cuenten con diagnósticos avanzados, en articulación con los gobiernos locales. Se desarrollarán y firmarán convenios marco con la SISU y los municipios para la implementación conjunta de los proyectos y se podrá diseñar un catálogo de soluciones habitacionales que respondan a los diferentes contextos (núcleos sanitarios, vivienda incremental, mejoramiento integral). En paralelo será importante contar con programas de capacitación y fortalecimiento comunitario.

4.4.3 Lineamientos para la Operatoria de Programas Locales

Se busca consolidar una vinculación nueva entre el IAPV y los gobiernos locales, basada en la cooperación y en la corresponsabilidad, superando el esquema tradicional de demanda unidireccional. Desde esta operatoria hay una apuesta en fortalecer las capacidades municipales para que cada localidad pueda desarrollar programas habitacionales adaptados a su realidad urbana y social, con acompañamiento técnico y normativo del Instituto. La incorporación de los municipios como actores activos en las políticas de acceso al hábitat es clave para construir estrategias habitacionales más eficaces, sostenibles y contextualizadas. Esta sinergia, entre los gobiernos locales y el IAPV, permite acelerar la ejecución de soluciones habitacionales, promover la innovación local, y fortalecer el rol del Estado municipal en la gestión del suelo, la planificación urbana y la producción social del hábitat.

La “Operatoria de Programas Locales” está dirigida a municipios y comunas de pequeña y mediana escala de la provincia. El IAPV, a través de sus Regionales, acompañará el desarrollo de programas locales independientes o asociativos, brindando apoyo técnico, formación, herramientas metodológicas y financiamiento parcial o total de las iniciativas. En este sentido, las propuestas locales podrán abordar tanto acceso al suelo urbano (banco de tierras, lotes con servicios) como el mejoramiento o construcción de vivienda (prototipos básicos, asistencia técnica, autoconstrucción asistida, círculos de ahorro, canastas de materiales). Entre los principios orientadores con los que cuenta esta operatoria se encuentra la descentralización solidaria, la corresponsabilidad institucional, la participación territorial, el aprendizaje colectivo, la adaptabilidad, la eficiencia y la transparencia.

- **Descentralización solidaria:** fortalecer la autonomía local con respaldo técnico provincial.
- **Corresponsabilidad institucional:** cada nivel de gobierno asume roles definidos y complementarios.
- **Participación territorial:** promoción de redes locales y regionales de actores vinculados al hábitat.
- **Aprendizaje colectivo:** construcción conjunta de saberes y buenas prácticas.
- **Adaptabilidad:** adecuación de herramientas y operatorias a las escalas y capacidades locales.
- **Eficiencia y transparencia:** fortalecimiento de la gestión pública local con estándares provinciales.

Desde estos principios orientadores se busca incrementar el número de localidades que puedan desarrollar programas habitacionales adecuados a sus realidades, necesidades y posibilidades; fortalecer las capacidades técnicas locales en la planificación, políticas de suelo y vivienda y la creación de una red provincial de actores municipales, regionales y técnicos. Para lograr estos objetivos es importante contar con un marco normativo común que facilite la implementación de operatorias locales.

Directrices generales de acción

1. Desarrollar una “Caja de Herramientas para la gestión del suelo y el acceso a la vivienda” diseñada por el Núcleo de Planificación, con instrumentos técnico-metodológicos, normativa base y casos de referencia provinciales y nacionales.
2. Implementar un Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales, dictado por equipos del IAPV y aliados institucionales (universidades, colegios profesionales, especialistas regionales).
3. Promover la participación activa de las Regionales, como articuladoras entre el nivel central y los municipios, responsables de la formación, asistencia técnica y acompañamiento posterior a la capacitación.
4. Incluir el trabajo conjunto con otras áreas del gobierno provincial (Planeamiento, Catastro, IDE, Desarrollo Social, Obras Públicas, etc.) para dotar de integralidad a la política territorial.
5. Favorecer la constitución de bancos de tierra locales, programas de prototipos habitacionales, asistencia técnica a autoconstructores, corralones populares de materiales, y círculos de ahorro con acompañamiento provincial.

Mecanismos de gestión

Para llevar a cabo esta operatoria el IAPV definirá prioridades y oportunidades de inicio y ajustes de la operatoria, diseñando las estrategias de acción, los lineamientos estructurales y los contenidos técnicos base. Desde el núcleo de planificación se desarrollarán la Caja de Herramientas y los contenidos técnicos base y desde el núcleo de apoyo se facilitarán convenios, se brindará el soporte tecnológico y se desarrollarán acuerdos institucionales y de logística. Por su parte, las regionales se encargarán de implementar la formación y el acompañamiento territorial como también buscarán tejer redes locales y promover la difusión de buenas prácticas. Los municipios y comunas formularán y ejecutarán las iniciativas locales, fortalecerán equipos técnicos y gestionarán su implementación en el territorio. Actores de otras áreas del gobierno provincial y de las universidades podrán brindar asistencia técnica y fortalecimiento institucional.

Primeros pasos

Para comenzar con la implementación de esta operatoria se deben definir los criterios de priorización de los municipios en cuanto a escala, capacidad institucional, demanda habitacional y disponibilidad de suelo. También diseñar módulos de capacitación (con Caja de Herramientas, documentos base y materiales de referencia), identificar equipos territoriales que participarán en cada localidad y las áreas provinciales asociadas. De esta forma se podrán consolidar y formalizar vínculos entre el IAPV, la Provincia y los Municipios mediante convenios macro y desde allí implementar experiencias piloto en algunos municipios del Programa de Fortalecimiento, con seguimiento (sistema de monitoreo de avances e indicadores) y evaluación participativa.

4.4.4 Lineamientos para la Operatoria “Sistema de créditos”

Se apuesta al desarrollo y consolidación de un **sistema de créditos habitacionales flexible, accesible y sostenible** que escuche las demandas de los municipios y responda a las características particulares de las ciudades entrerrianas. Éste complementará la construcción directa del IAPV permitiendo ampliar el alcance de las políticas de vivienda y diversificar las modalidades de acceso. Como objetivo de la operatoria se busca promover **soluciones habitacionales adaptadas a las realidades socioeconómicas y territoriales**, fortaleciendo la producción social del hábitat y optimizando el uso de los recursos públicos. El déficit habitacional en la provincia presenta múltiples formas: falta de vivienda nueva, necesidad de ampliación, refacción de vivienda existente o finalización de obras, imposibilidad de llevar a cabo trámites para donación o compra de terrenos de familiares y carencia de condiciones adecuadas de habitabilidad. El enfoque tradicional basado exclusivamente en la construcción de conjuntos de viviendas terminadas resulta insuficiente para dar respuesta a esta diversidad. Por estos motivos, la incorporación de un **sistema de créditos** permite atender de manera más eficiente el déficit cualitativo y cuantitativo, favoreciendo la mejora progresiva de las viviendas existentes, la autoconstrucción asistida y la ampliación dentro de suelo ya consolidado.

Esta operatoria impulsa la **movilización de recursos privados**, promueve el empleo local, incentiva economías de escala y reduce la presión sobre nuevas urbanizaciones, contribuyendo a ciudades más compactas y sostenibles. El sistema de créditos se orienta a **personas, familias u organizaciones** que buscan mejorar, ampliar, construir o finalizar su vivienda, así como acceder a una nueva unidad en el marco de operatorias asociativas o cooperativas, este podrá aplicarse tanto en áreas urbanas consolidadas como en nuevos desarrollos del IAPV. Incluye **líneas de financiamiento individuales y colectivas, con modalidades adaptadas a distintos niveles de ingreso, capacidades de pago y tipos de intervención**. Presenta como líneas orientadoras la equidad y la accesibilidad, la flexibilidad y etapabilidad, la producción social del hábitat y sostenibilidad financiera, junto a la transparencia y trazabilidad:

- Equidad y accesibilidad: diseñar **condiciones financieras y requisitos de ingreso que contemplen la diversidad de situaciones socioeconómicas**.
- Flexibilidad y etapabilidad: permitir **soluciones habitacionales progresivas** que acompañen los procesos vitales y económicos de las familias.
- Producción social del hábitat: reconocer y **fortalecer las capacidades locales de construcción y organización comunitaria**.

- Sostenibilidad financiera: implementar **esquemas de recupero** que garanticen la continuidad del sistema y la ampliación de sus beneficiarios.
- Gestión asociada: fomentar la **articulación entre el Estado, organizaciones sociales, cooperativas, sindicatos y entidades intermedias**.
- Transparencia y trazabilidad: asegurar **mecanismos de gestión, control y comunicación claros** durante todo el ciclo del crédito.

Mediante esta operatoria se buscará ampliar las opciones de acceso a una vivienda adecuada a través de distintas modalidades de financiamiento, junto a la reducción del déficit cualitativo existente con posibles operaciones de refacciones, ampliaciones y mejoras habitacionales y la consolidación de suelo urbano existente, disminuyendo la expansión periférica. También la inclusión de sectores medios y populares en las modalidades de financiamiento de las políticas habitacionales provinciales, la generación de empleo local y dinamización de la economía de la construcción y el fortalecimiento institucional del IAPV como organismo idóneo en la administración de instrumentos financieros complejos y sociales.

Directrices generales de acción

1. Diseñar **líneas de crédito diferenciadas según tipo de intervención** (mejora, ampliación, construcción, finalización, compra) y perfil socioeconómico.
2. Incorporar **tasas subsidiadas, plazos extensos y garantías flexibles**, priorizando la capacidad real de pago de los hogares.
3. Evaluar **mecanismos de subsidio combinado con crédito, provisión de suelo y canasta de materiales** para ampliar la cobertura y la equidad del sistema.
4. Incorporar a familias con Certificado de Vivienda RENABAP para mejoras habitacionales y regularización progresiva.
5. Desarrollar un **sistema de registro y seguimiento digitalizado** para asegurar la transparencia y el control de avances.
6. Promover **programas de asistencia técnica obligatoria en autoconstrucción, en articulación con colegios profesionales y universidades**.
7. Impulsar **esquemas asociativos (cooperativas, mutuales, sindicatos, consorcios de gestión)** que faciliten la gestión colectiva del crédito.
8. Incorporar **criterios de sostenibilidad ambiental en las obras financiadas** (eficiencia energética, uso responsable de materiales, reciclaje).
9. Establecer **canales de información y acompañamiento** para las familias beneficiarias durante todo el proceso.

Mecanismo de gestión

El IAPV tendrá un rol clave en el diseño, gestión y monitoreo del sistema de créditos; administración de fondos y articulación interinstitucional articulado con el gobierno provincial y los gobiernos municipales. El gobierno provincial brindará apoyo financiero y normativo, participará en el diseño de subsidios y podrá ofrecer fondos de garantía. Los municipios se ocuparán de identificar a los beneficiarios, de realizar el acompañamiento

técnico y el control de obras. Los colegios profesionales y universidades podrán ofrecer formación de gestores técnicos, acompañamiento a familias y control de calidad de obra. Las cooperativas, mutuales y organizaciones sociales, mediante esta operatoria, tendrán la posibilidad de avanzar en cuanto a la gestión asociativa de créditos y obras colectivas. Los bancos provinciales o entidades financieras públicas ofrecerán administración fiduciaria junto a la canalización de los créditos. En cuanto a los beneficiarios, éstos participarán de manera activa con el cumplimiento de compromisos y gestión responsable de los recursos.

Primeros pasos

Se comenzará con la elaboración de una **Estrategia Provincial de Créditos Habitacionales** que unifique objetivos, instrumentos y criterios de elegibilidad, junto con la definición de **líneas piloto de crédito con criterios de segmentación territorial y social**. A continuación se buscará **fortalecer las capacidades internas del IAPV en materia de gestión crediticia y financiera** y en el **desarrollo de un registro actualizado de la demanda habitacional y de las condiciones socioeconómicas** de los interesados. En paralelo se deberá **articular con bancos provinciales y fondos de garantía** para viabilizar las operatorias y **diseñar protocolos de seguimiento y control de obras**, integrando herramientas digitales. Y como finalización, dar inicio a los programas de capacitación y asistencia técnica a beneficiarios y gestores comunitarios por parte de agentes del IAPV.

4.5 De la Normativa Interna

La base de todo el funcionamiento interno del IAPV es la Ley Provincial n° 4167 (de 1959), de creación de la entidad como un Instituto Autárquico, considerado persona jurídica pública en los términos del art. 146 del Código Civil y Comercial de la Nación, capaz de todos los derechos y obligaciones que le confiere la mencionada ley y sus reglamentaciones, otorgándole, dentro de la órbita del Estado Provincial, una autonomía funcional y financiera, aunque sujeto al control externo de la Contaduría General de la Provincia.

El Ente se enmarca estrictamente dentro de los límites y facultades otorgadas por: a) Ley de Creación; b) el ordenamiento jurídico nacional y c) el ordenamiento jurídico provincial aplicable:

- a) **Ley de Creación:** n° 4167
- b) **Ordenamiento Jurídico Nacional:** Ley n° 24.464 - Sistema Federal de la Vivienda; Ley n° 27271 - Crea Unidad de Vivienda (UVIs); Ley n° 27397 - Determinaciones de precios de obra pública por UVIs.
- c) **Ordenamiento Jurídico Provincial:** Ley n° 9013 – Adhesión al Sistema Federal de la Vivienda; Ley n° 5140, mod. Leyes n° 89674, n° 9667 y n° 11.192 - Administración Financiera, de los Bienes y las Contrataciones; Ley n° 9353/01, mod. Ley n° 10809/20 - Compre provincial; Ley n° 6351 - Ley De Obras Públicas.; Ley n° 9353, mod. Ley n° 10809/20 - Compre provincial; Ley n° 9782 - Cobro de Cuotas por Descuento de

Haberles; Ley n° 10556/17 - Adhesión a la Ley Nacional n° 27.397/17 (UVIs); Ley n° 10918/21 - Determinación de precios de obras públicas por UVIs.; Código Fiscal, t.o. año 2022 – Ley Impositiva; Decreto n° 958/79 - Regl. Ley n° 6351, de Obras Públicas; Decreto n° 26/06 - Pliego general de condiciones - Licitación privada; Decreto n° 27/06 - Pliego general de Condiciones - Licitación pública; Decreto n° 4099/06 - Pliego general de condiciones - Anexo concurso de precios; Decreto n° 2223/22 - Modifica pliego por ajuste alzado; Decreto n° 5677/88 - Exigir a las contratistas de obras públicas certificados de obras y variaciones de costos y, pagos al personal de obra; Decreto n° 375/23 - Ratifica Res. IAPV n° 041/23; Decreto n° 2778/18 - Condiciones para nuevas urbanización; Decreto n° 484/21 - Comisiones de estudio de propuestas para obra pública; Decreto n° 404/95 - Aprueba el texto ordenado Ley n° 5140 y su mod. Ley n° 8964, Administración Financiera, de los Bienes y las Contrataciones; Decreto n° 795/96 – Aprueba Reglamentación de Contrataciones del Estado; Decreto n° 1836/96, Regl. Ley n° 5140, Administración Financiera, de los Bienes y las Contrataciones; Decreto n° 2473/19, Ed. act. 2020, Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Provincial; Resolución MPIYS n° 305/21 - Accionar de las comisiones de estudio de propuestas.

La normativa interna del IAPV, emanada de su Directorio y del Poder Ejecutivo, actúa como el instrumento operativo que traduce los principios de la Ley n° 4167 en acciones concretas.

Como ente autárquico solo puede hacer aquello para lo que la ley lo faculta (principio de especialidad), ergo la normativa interna (Decretos Reglamentarios, Resoluciones, Disposiciones) desarrolla, detalla y precisa el cómo de las atribuciones conferidas en la mencionada ley, garantizando que el ejercicio de la autarquía (administración de sus propios recursos y personal) no se desvíe del interés público.

- **Normativas internas:** Resolución n° 206/25 – Servicio de Estadística del I.A.P.V.

Resolución n° 2015/24 - Aprueba procedimiento para tramitación de certificados de obra en el IAPV; Resolución n° 2643/21 - Pautas determinación de precios UVI.; Resolución n° 041/23 - Reconoce Índice Complementario de Precios (IC); Resolución n° 874/24 - Prórroga anticipo financiero UVI provincial (IC); Resolución n° 756/15 - Modelo acta acuerdo IAPV-EPRE (ER).

- **Programas del Ente**

- Ahora Tu Hogar.
- Casa Propia – Construir Futuro.
- Primero Tu Casa.

La normativa interna señalada precedentemente como la que dicte en el futuro conforman el conjunto de reglas y procedimientos que le permiten a este organismo cumplir eficazmente con su misión fundamental: promover y ejecutar una política habitacional para los sectores de menores recursos de la provincia de Entre Ríos.

Propósito:

El propósito de la normativa interna es:

- Cumplir con eficiencia y eficacia las competencias asignadas al ente en el art. 10 de la Ley n° 4167.
- Regular y detallar los procedimientos técnicos, administrativos, contables y legales para la adjudicación, construcción, financiación y recupero de las unidades habitacionales.

Justificación:

Al tratarse de un ente autárquico, necesita reglamentar su propia estructura, gestionar sus fondos y a su personal sin depender de las directiva del Gobierno provincial. La ley le otorga, entre otras varias atribuciones, las de "Fomentar y apoyar de toda forma la industrialización de la vivienda y la normalización de los elementos que la integran, tendiendo al uso preferente de los materiales regionales; Fomentar y apoyar financieramente la construcción de viviendas por el sistema de ayuda mutua y dirigida, ayuda propia y sistemas cooperativos.; Urbanizar zonas y vender los lotes a precios adecuados a adjudicatarios seleccionados de acuerdo a normas y con la obligación de éstos de construir de acuerdo a planes fijos.; Construir viviendas destinadas a ser adjudicadas de acuerdo a normas; más es la normativa interna la que justifica el "cómo", "cuándo", con "quiénes", concretar los cometidos encomendados, esto es, llevar adelante el mandato legal en acciones puntuales (por ejemplo, cómo se calcula una cuota o cómo se realiza un llamado a licitación).

Alcance:

Las normas internas (N.I.) son de aplicación en el ámbito de la Provincia de Entre Ríos, y se aplican para regular la organización y funcionamiento del propio Ente y sus relaciones con: a) los funcionarios y empleados del Instituto; b) los postulantes; c) los/as adjudicatarios/as; d) los contratantes, personas humanas o jurídicas privadas; c) el Estado Nacional, Provincial, los Municipios y otras entidades autárquicas nacionales, provinciales o municipales.

Principios Orientadores:

Las normas internas deben guiarse por los siguientes principios y valores:

- Principio de Legalidad: la N.I. tiene su fuente en la Ley 4167 y su normativa complementaria.
- Carácter Social y Solidario: La normativa debe priorizar que el acceso a la vivienda sea para quienes más lo necesitan y asegurar el recupero de fondos para que el sistema sea autosustentable (solidario).
- Transparencia: La normativa debe regular procedimientos sencillos y claros que permitan el control ciudadano y la rendición de cuentas (aplicado en procedimientos de selección de contratantes, adjudicación de créditos para vivienda y vivienda).
- No discriminación: Garantizar que todos los postulantes y oferentes sean tratados bajo las mismas reglas y condiciones objetivas.

Resultados Esperados:

La normativa Interna a partir de su implementación debe permitir, entre otros tantos propósitos:

- En relación a los programas habitacionales: la adjudicación de viviendas mediante procedimientos transparentes.
- Un alto índice de recupero de las cuotas y una gestión financiera eficiente de los fondos.
- Aplicación efectiva de las herramientas de cobro y recupero legal (ej. el uso del título ejecutivo de deuda, Ley 10.361).

Directrices Generales de Acción:

- Emitir el Directorio las Resoluciones necesarias para actualizar manuales o procedimientos operativos (de adjudicación de vivienda, de adjudicación de créditos, por ejemplo).
- Utilizar formatos, pliegos y convenios de financiación uniformes o estandarizados para todas las operatorias.
- Establecer mecanismos de control cruzado y seguimiento permanente (Auditoría Interna) sobre los procesos de obra y la situación de los adjudicatarios.
- Establecer protocolos de actuación con otros entes del Estado (ej. Registro de la Propiedad, Municipios, Instituto Provincial de Discapacidad (IPRODI), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social).

Actores Relevantes:

Directorio del IAPV: Órgano que emite la normativa interna principal (Resoluciones) y aprueba los Reglamentos.

- Poder Ejecutivo Provincial: Emite Decretos que reglamentan aspectos clave de la Ley 4167 y definen políticas habitacionales de alto nivel.
- Funcionarios y empleados: de las distintas Áreas vinculadas a la proyección de las viviendas, a la selección de contratantes para la ejecución de las mismas, a la selección de postulantes de créditos y viviendas y su posterior adjudicación; gestión de morosidad, etc.
- Postulantes y Adjudicatarios/as: destinatarios de la normativa interna, la que define sus derechos y obligaciones.
- Empresas Contratistas: sujetas a los Pliegos de Contratación y las demás resoluciones aplicables al contrato celebrado.

La existencia de la normativa interna y actualización garantizan la transparencia, la equidad social en la adjudicación de los créditos para viviendas y en la adjudicación de las mismas y, fundamentalmente, la sostenibilidad del sistema solidario mediante un recupero eficiente de los fondos. La normativa interna (Resoluciones o Decretos Reglamentarios) de fácil actualización permite al IAPV adaptarse rápidamente a los cambios económico (como la inflación y la redeterminación de precios de obra), a nuevas leyes nacionales de vivienda, o a la incorporación de tecnología (como el Registro de Demanda Online; Expedientes electrónicos, Digitalización de procedimientos, etc.), manteniendo su operatividad sin necesidad de reformar la Ley de Creación.

En resumen, la normativa interna es la herramienta imprescindible que convierte la finalidad legal del IAPV (brindar soluciones habitacionales) en una realidad administrativa y social concreta, organizada, transparente y controlable.

4.5.1 Lineamientos para una nueva normativa institucional

Los documentos que continuación acompañamos se diseñaron con miras a garantizar la transparencia, equidad y eficiencia en la gestión de políticas habitacionales a cargo del IAPV. Los Manuales de Adjudicación de Créditos y de Viviendas son guías operativas que detallan y sistematizan los criterios, procedimientos y requisitos que rigen la selección de beneficiarios, asegurando un procedimiento claro y objetivo para la asignación de unidades habitacionales y el otorgamiento de líneas crediticias. Su finalidad es facilitar la comprensión de las normativas vigentes, promoviendo la igualdad de oportunidades para los postulantes. En tanto, el Manual Organizacional y el Digesto representan el marco institucional y normativo del Ente. El Manual Organizacional define las funciones y los roles del IAPV, con la pretensión de optimizar la gestión interna. Por su parte, el Digesto tiene como finalidad compilar y ordenar de manera integral el conjunto de normativas, resoluciones y disposiciones legales que regulan la organización y funcionamiento del Instituto y sus operatorias. Estos documentos se proponen como una herramienta útil, un marco normativo accesible, no solo para el personal del IAPV, sino también para los organismos de control y las personas humanas y jurídicas privadas y públicas que se vinculan contractual o reglamentariamente con el mismo.

A. PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DE VIVIENDA

Propósitos:

Un procedimiento para la adjudicación de viviendas es una herramienta fundamental para asegurar una distribución justa y transparente de los activos habitacionales y garantizar la equidad y la justicia social en la asignación de viviendas, garantizando que las unidades

Justificación:

La existencia de este manual se justifica por:

- Por la alta relevancia social y económica de la vivienda.
- Para establecer reglas claras que reducen el riesgo de que las viviendas se desvíen de su propósito social.
- Permite enmarcar la adjudicación en un procedimiento definido por el bien común por encima de intereses particulares.
- Para brindar seguridad jurídica y protección ante posibles reclamos administrativos o judiciales

Alcances.

En relación a las Áreas del Ente alcanzadas:

a) Área Técnico-Social de evaluación de los postulantes, determinando la aptitud habitacional y socioeconómica del grupo familiar.

b) Área Legal/Jurídica: Elaboración del Contrato de Adjudicación y, posteriormente, la Escritura con la constitución de la Garantía Hipotecaria a favor del Ente.

Principios orientadores:

- De Prioridad Social: La adjudicación debe favorecer a las personas o grupos de personas con mayor necesidad o vulnerabilidad.
- De Transparencia: Cada etapa del procedimiento debe ser comunicada de manera clara y accesible al público.
- De Equidad: Todos los/las solicitantes deben ser tratados/as de igual manera, sin discriminación de ningún tipo.
- De Publicidad: La convocatoria, los requisitos y los resultados deben ser difundidos de manera fehaciente y masivamente.

Resultados esperados:

- El más directo es la entrega de las unidades habitacionales a un grupo específico de beneficiarios, cumpliendo con el objetivo de reducir el déficit habitacional.
- Que las familias o personas adjudicatarias habiten las viviendas de forma continua y pacífica (uno de los requisitos clave para evitar la desadjudicación).
- Que el procedimiento por sorteo sea claro y transparente para todos los postulantes, y que tomen conocimiento en tiempo y forma del mismo, minimizando dudas o sospechas de favoritismo
- Que la adjudicación se realice conforme los reglamentos establecidos, utilizando criterios objetivos y verificables (ingresos, situación familiar, residencia, antigüedad de inscripción, etc.).
- Registro Actualizado: El procedimiento debe resultar en una actualización y depuración del registro de postulantes, con un listado final de "aprobados" (cumplen requisitos) y "observados" (con documentación pendiente o incumplimiento de requisitos).
- Contar con una Base Única de Beneficiarios (BUB) que centralice la información.
- Garantizar la igualdad de oportunidades para los aspirantes que cumplen con todos los requisitos.

Directrices generales de acción/pauta de acción

Estas son las directrices que deben regir el procedimiento para asegurar la legitimidad del programa:

- Todo el procedimiento, desde los requisitos de inscripción hasta el método de selección y el listado de beneficiarios, debe ser de acceso público.

- Las fechas de sorteos, llamados a actualización de datos, y los listados provisionales y definitivos deben ser publicados en medios accesibles (web oficial, delegaciones, etc.).
- El manual debe estar alineado y subordinado a la normativa de vivienda social, leyes nacionales, provinciales y municipales vigentes.
- Establecer mecanismos claros para la recepción de descargos, impugnaciones u oposiciones por parte de los postulantes, asegurando el derecho a defensa.
- Detallar de manera exhaustiva la documentación probatoria requerida (personales, familiares, laborales, de residencia).
- La selección de beneficiarios debe basarse exclusivamente en criterios objetivos y medibles (como ingresos, composición familiar, antigüedad de inscripción, riesgo socioambiental, etc.), evitando cualquier discrecionalidad y Priorizar y asignar cupos específicos para los grupos vulnerables (personas con discapacidad, víctimas de violencia, adultos mayores).
- Establecer la directriz de que cada grupo familiar sólo podrá ser adjudicatario de una vivienda dentro del sistema público de promoción habitacional.
- La vivienda social debe ser para uso y habitación permanente del grupo familiar beneficiario, prohibiendo su alquiler o venta dentro de un plazo estipulado.
- Implementar un Registro de Demanda que permita la identificación, registro y clasificación de todos los aspirantes.
- Establecer la obligatoriedad de la actualización documental de los legajos de los aspirantes en momentos clave (ej. antes de una adjudicación o sorteo) y verificar el cumplimiento de requisitos y la real necesidad habitacional.
- Definir el método de adjudicación por Sorteo Público para la mayoría o Adjudicación Directa para cupos especiales o en situaciones de emergencia, detallando cómo se garantiza la transparencia en cada caso.
- Individualizar a la autoridad competente para emitir el acto administrativo de adjudicación, la firma del acta de entrega de llaves y el plazo máximo que tiene el/la adjudicatario/a para ocupar la vivienda.
- Diseñar el procedimiento para el contralor y recupero o desadjudicación de viviendas en casos de incumplimientos como la no ocupación por el/la adjudicatario/a, alquiler o venta.
- Establecer el procedimiento para la gestión de las escrituras traslativas de dominio a favor de los /as adjudicatarios/as, incluyendo, si corresponde, la constitución del derecho real de hipoteca.

Actores relevantes

- a) El/la Solicitante: Es el actor principal, responsable de presentar la información completa y veraz.
- b) El Equipo Evaluador: Un grupo de profesionales (trabajadores sociales, contadores) encargado del análisis de las solicitudes.

c) El Directorio que toma la decisión final. Sus miembros deben ser imparciales y tener conocimientos en finanzas y políticas de vivienda.

Primeros pasos

- Conformar un equipo de trabajo: Designar a un grupo de personas de las áreas social, legal y técnica para diseñar el procedimiento.
- Definir los criterios de elegibilidad: Establecer los requisitos mínimos para participar del procedimiento de adjudicación, como años de residencia, nivel de ingresos o composición familiar.
- Desarrollar una matriz de evaluación que asigne un puntaje objetivo a cada característica de los solicitantes, como la situación de riesgo habitacional o la presencia de personas con discapacidad.
- Redactar el manual de procedimiento conteniendo los aspectos mencionados precedentemente.
- Presentar el manual al Directorio para su aprobación y luego publicar la convocatoria con todas las reglas claras y visibles

B. PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DE CRÉDITOS DE VIVIENDA

Propósitos

El propósito principal de este procedimiento es garantizar la correcta y justa asignación de los recursos financieros destinados a la vivienda para garantizar la equidad, transparencia y viabilidad financiera de un programa habitacional. Este manual formaliza el proceso y guía a todos los actores involucrados.

Justificación

La existencia de este manual se justifica por:

- a) la necesidad de establecer un marco formal para la administración del crédito para vivienda, considerado estratégico para la Institución
- b) Asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en materia de créditos, protección al beneficiario y a las políticas de vivienda.
- c) Proporcionar respaldo legal a las decisiones de adjudicación, dando certezas y protección ante posible cuestionamiento o litigios.
- d) Demostrar una gestión responsable de los fondos, sean estos públicos.

Alcances

En relación a las Áreas del Ente alcanzadas:

- a) Área Técnico-Social de evaluación de los postulantes, determinando la aptitud habitacional y socioeconómica del grupo familiar.
- b) Área Legal/Jurídica: Elaboración del Contrato de Adjudicación y, posteriormente, la Escritura con la constitución de la Garantía Hipotecaria a favor del Ente.
- c) Área Financiera/Créditos: Determina la capacidad financiera del Ente para otorgar el crédito, establece el plan de pagos (cuotas, tasas) y se encarga de la administración y cobro de las cuotas.

Principios orientadores.

- Equidad y no discriminación: Los criterios de elegibilidad y evaluación deben ser objetivos y aplicarse de manera uniforme, sin considerar raza, género, religión u otras características personales.
- Viabilidad financiera: Los créditos se otorgarán solo a solicitantes que demuestren una capacidad de pago suficiente para asumir la deuda sin comprometer su estabilidad económica.
- Sostenibilidad del programa: El procedimiento debe asegurar la recuperación de los fondos para que el programa pueda seguir beneficiando a futuros solicitantes.
- Transparencia y publicidad: Las reglas del juego deben ser claras y conocidas por todos los interesados desde el inicio.
- Eficiencia y agilidad: Los trámites deben ser lo más sencillos y rápidos posible para reducir los tiempos de espera de los solicitantes.

Resultados generales:

- Eliminación o reducción de la discrecionalidad en la selección de beneficiarios, reemplazándola por reglas claras, objetivas y preestablecidas (p. ej., sistemas de puntaje o sorteos)
- Estandarización del procedimiento, obliga a documentar y formalizar cada etapa (inscripción, evaluación, adjudicación, desembolso, escrituración), asegurando que todos los casos se traten con los mismos criterios.
- Mejora en la Trazabilidad al registrar cada decisión y movimiento de fondos
- Definición de requisitos claros reduce el tiempo dedicado a evaluar postulantes, mejorando el desempeño del personal.
- Garantizar que el crédito llegue a las familias que más lo necesitan y que cumplen con el perfil social (generalmente aquellos que no poseen otra vivienda y tienen ingresos insuficientes para el mercado privado).
- Aumento en la cantidad de viviendas terminadas, adquiridas o mejoradas con el apoyo del Ente, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida de la población.
- Seguridad jurídica para los beneficiarios.

- Viabilidad financiera del sistema a largo plazo.

Directrices generales de acción/pauta de acción

- Publicar y difundir de forma clara y accesible a la población a través de la página web del Instituto todos los requisitos de elegibilidad (ingresos, residencia, situación familiar, etc.) y la documentación acreditante necesaria, incluida una Declaración Jurada del/ la postulante de no poseer de otra vivienda, haciéndole saber las sanciones que pudieran corresponderle por falsedad u omisión de los datos requeridos.
- Confeccionar un Registro Único y Permanente de Demanda Habitacional, para la inscripción de todos los aspirantes interesados a los efectos de contar con una base de datos ordenada y auditável.
- Diseñar un procedimiento claro y sencillo para la recepción de las solicitudes, confección del listado de los postulantes admitidos, medios de notificación fehaciente a los adjudicatarios, con especificación del monto del crédito, el plazo, la tasa de interés y las obligaciones de pago y formalización de la garantía hipotecaria en primer grado de privilegio a favor del Ente como caución del crédito; el período de prohibición de locación o transferencia de la vivienda, asegurando su destino como casa-habitación familiar.
- La implementación del sorteo público para la adjudicación como medio de selección, entre los postulantes que hayan sido calificados como admitidos, a realizar ante escribano público o autoridad competente.
- Delinear un sistema de control periódico para verificar que la vivienda esté siendo utilizada por el adjudicatario/a y como residencia permanente por el grupo familiar adjudicatario.
- Reglamento para la gestión de la mora, que inicie con la intimación de pago y prevea, como última instancia, los procedimientos legales de cobro o desadjudicación.
- Destino de los fondos recuperados por el pago de las cuotas para ser invertidos exclusivamente en nuevos programas de vivienda social, garantizando la continuidad del sistema.

Actores relevantes

- a) El/la Solicitante: Es el actor principal, responsable de presentar la información completa y veraz.
- b) El Equipo Técnico/Analista: El personal de la entidad encargado de la revisión de documentos, y la evaluación financiera y social y supervisar el procedimiento e implementación del manual.
- c) El Directorio que toma la decisión final. Sus miembros deben ser imparciales y tener conocimientos en finanzas y políticas de vivienda.
- d) El Área Legal: Revisa y aprueba los contratos de crédito y las garantías asociadas.

Primeros pasos

- Conformar un equipo multidisciplinario con representantes de las áreas legal, financiera y de gestión de proyectos.
- Definir los requisitos mínimos exigibles a los postulantes (ej. nivel de ingresos, situación laboral, historial crediticio).
- Mapear el procedimiento desde la solicitud hasta la adjudicación y otorgamiento o desembolso del crédito identificando los responsables de cada etapa.
- Redactar el manual de procedimiento contenido los aspectos mencionados precedentemente.
- Capacitar al personal involucrado.

C. DIGESTO

El Digesto del IAPV es un repertorio ordenado y sistematizado de todas las leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones que rigen su organización y funcionamiento, base para una administración ordenada y profesional.

Propósito

El propósito de la elaboración y existencia de un Digesto es:

- a) agrupar en un solo cuerpo todas las leyes, decretos, resoluciones y disposiciones de carácter general dictadas a lo largo del tiempo,
- b) facilitar la búsqueda y consulta de las mismas
- c) Poner a disposición de los empleados, funcionarios, de personas jurídicas públicas, empresas y ciudadanía el cuerpo legal completo del Instituto.
- d) Identificar y derogar o revocar disposiciones emitidas por el Instituto normas vetustas o contradictorias
- e) mejorar la coherencia y la calidad de las decisiones administrativas a dictarse en el futuro.

Justificación

La necesidad de un digesto se justifica por las siguientes razones:

- a) brinda certeza a los empleados, funcionarios, personas jurídicas públicas, empresas y ciudadanos sobre cuál es la norma aplicable en un cada caso concreto
- b) Resguarda el conjunto del ordenamiento jurídico del Instituto de forma digital y organizada, evitando la pérdida de información necesaria para la toma de decisiones de las autoridades del mismo.

c) Facilita la consulta y un conocimiento claro y accesible del ordenamiento jurídico aplicable al ente.

Alcance

El digesto abarca la totalidad del marco normativo de carácter general y permanente de la entidad. Leyes, decretos de creación y estatutos que establecen la misión y las facultades del ente, reglamentos internos: Resoluciones del directorio, circulares, y reglamentos de organización, personal, licitaciones, etc. Normativa específica de vivienda: Todos los procedimientos para la adjudicación, construcción, y gestión de créditos.

Principios orientadores

- a) Principio de Sistematicidad: Organizar las normas por materia y en un orden lógico, creando un índice temático y cronológico.
- b) Principio de Publicidad: El digesto, una vez finalizado, debe ser de libre acceso para cualquier interesado.
- c) Principio de Actualización Permanente: El digesto no es un trabajo que se hace una sola vez, sino que debe ser revisado y actualizado de forma continua para incorporar nuevas normas.

Resultados esperados

- a) Seguridad de la normativa vigente: Facilitar que tanto el personal interno, como a los terceros (aspirantes a adjudicaciones, beneficiarios, contratistas) conozcan de forma clara, completa e inequívoca la normativa vigente que aplica a la construcción, la inscripción de postulantes, la adjudicación, la financiación y la regularización dominial de las viviendas, con la consecuente reducción de la incertidumbre al saber exactamente qué norma rige cada procedimiento.
- b) Herramienta de consulta pública y sencilla, lo que contribuye a la transparencia en la gestión de recursos estatales y la aplicación de políticas habitacionales.
- c) Agilizar los procesos internos y externos al permitir una rápida localización de la normativa aplicable a cada procedimiento de inscripción, transferencia, regularización, etc. y asegurar que las decisiones y disposiciones internas se basen en la normativa vigente, evitando contradicciones o interpretaciones dispares entre diferentes áreas del Instituto.
- d) Organizar las normativas específicas para la entrega de títulos de propiedad, facilitando los procedimientos para la regularización legal de las viviendas adjudicadas.
- e) Proporcionar la base legal para la realización de licitaciones de obras y contrataciones, convenios con municipios u otras entidades y la administración de los fondos.

Directrices generales de acción/pauta de acción

- a) Relevamiento de la información: Recopilar todas las normas existentes en formato físico y digital, sin importar su antigüedad.
- b) Clasificación y depuración: Organizar las normas por temas e identificar aquellas que están derogadas, son obsoletas o contradictorias.
- c) Análisis y consolidación: Redactar los textos consolidados cuando existan modificaciones, y depurar el material redundante.
- d) Aprobación formal: El proyecto de digesto debe ser presentado al Directorio del Instituto para su aprobación mediante una resolución.
- e) Publicación y divulgación: Poner el digesto a disposición de todos los funcionarios, empresas y del público en general.
- f) Mecanismos de revisión periódica.

La herramienta final debe ser digital y permitir búsquedas por palabra clave, fecha y número de norma.

Actores relevantes

- a) El Directorio del Instituto que aprueba el proyecto y al resultado final del mismo, asignando los recursos que pudieran corresponder.
- b) El Área Legal, responsable del relevamiento, la clasificación y el análisis jurídico de las normas.
- c) El Área de Informática, responsable del desarrollo o implementación de la plataforma digital para la consulta del digesto.
- d) Todas las áreas funcionales del Instituto que deben colaborar aportando la normativa interna que rige su área específica.

Primeros Pasos

- a) Conformar un equipo de trabajo que lidere el proyecto, con la participación de especialistas en derecho administrativo y sistemas de información y lleve adelante la tarea conforme las directrices generales de acción consignadas precedentemente.
- b) Definir la metodología de trabajo, el alcance, los criterios de inclusión y exclusión de las leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones de alcance general relevadas y el sistema de clasificación que se utilizará.
- c) Recopilar toda la documentación normativa dispersa y digitalizarla para facilitar el trabajo.

- d) Establecer un cronograma que defina las etapas del proyecto y plazos para la finalización de cada una de ellas.

D. MANUAL ORGANIZACIONAL

Un Manual Organizacional es una herramienta administrativa fundamental que describe la estructura formal de una entidad, define las misiones y las funciones de cada una de sus áreas o dependencias y delimita las responsabilidades de los empleados y funcionarios que las integran.

Propósitos

Los principales objetivos de un manual organizacional son:

- a) Define de manera precisa las misiones, funciones y autoridad de cada área, clarificando el organigrama, las jerarquías y las relaciones de coordinación de carácter orgánico entre las mismas.
- b) Mejora la eficiencia, evitando duplicidad de esfuerzos y optimizando los flujos de trabajo y la asignación de recursos al tener una estructura clara y formalizada.
- c) Demarcar los compromisos de cada puesto o área, evitando vacíos de responsabilidades.

Justificación

El manual de organización se justifica por la necesidad de formalizar la estructura del Instituto para garantizar una gestión ordenada y sostenible. El Manual Organizacional bien definido es la respuesta a la complejidad del crecimiento, promover la transparencia y la rendición de cuentas, al determinar las funciones y responsabilidades de cada área, se crea un mecanismo formal de control y de fomento la rendición de cuentas y es el punto de partida para cualquier proceso de cambio o mejora, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades de la estructura vigente

Alcances

El manual organizacional se enfoca en el "objeto de actuación-asunto" y en el "responsable de actuación", por ende en la definición del trabajo. Incluye de manera holística a todas las áreas de la Institución.

Principios orientadores

Estos son los valores y criterios que deben guiar la creación y el mantenimiento del manual:

- a) Especialización y Unidad de Mando: Agrupar tareas y responsabilidades por funciones similares (ej. finanzas, recursos humanos, legales, otras), reportando cada responsable a un único superior para evitar conflictos de autoridad.
- b) Flexibilidad: La estructura debe ser lo suficientemente adaptable para responder a los cambios del entorno y a las necesidades del Instituto.
- e) Coherencia: Las responsabilidades asignadas a cada puesto deben ser coherentes con los objetivos y la naturaleza del área a la que pertenecen.

Resultados esperados

- a) Dotar a todo el personal de una visión integral de la organización, incluyendo su marco legal, misión, función y estructura jerárquica (organigrama), delimitando las atribuciones de cada dependencia o unidad administrativa (dirección, coordinación, etc.), evitando ambigüedades.
- b) Establecer claramente el grado de autoridad, responsabilidad y dependencia de los distintos niveles jerárquicos y cargos.
- c) Evitar la duplicación de funciones entre áreas, lo que a su vez optimiza recursos y reduce costos.
- d) Identificar y corregir tareas que no estaban asignadas a ninguna unidad, asegurando a cada una las funciones necesarias para el cumplimiento de la misión asignada.
- e) Esclarecer las líneas de comunicación, coordinación y relaciones interorgánicas o interrelacionales internas, agilizando el flujo de trabajo y la toma de decisiones.
- f) Contribuir a la ejecución correcta y uniforme de las labores, reduciendo la necesidad de repetir instrucciones o directrices.
- g) Facilitar la evaluación del desempeño y el control interno al contar con un marco de responsabilidades definidas, lo que promueve una cultura de rendición de cuentas.
- h) Proporcionar la información necesaria para la selección y asignación de personal, al detallar las funciones requeridas para cada cargo.

Directrices general de acción

Directriz General: El manual debe ser un documento oficial y de uso obligatorio para todo el personal, debiendo ser objeto de revisión y actualización periódica para reflejar los cambios en la organización.

Directriz de Acción: El manual debe ser la principal referencia para resolver dudas sobre funciones y responsabilidades.

Actores relevantes

- a) El Directorio, quien valida y aprueba el manual.
- b) Recursos Humanos con responsables de áreas claves: redacta las descripciones de las misiones y funciones de los cargos o puestos a partir del aporte de los responsables de cada área
- c) Consultores Externos (Opcional): Pueden ser contratados para ofrecer una visión objetiva y aportar experiencia técnica en la materia.

Primeros pasos

- a) Conformar un equipo de trabajo: multidisciplinario con representantes de recursos humanos y las áreas clave.
- b) Realizar un diagnóstico de la estructura vigente, identificando las funciones que se realizan, y los puestos existentes
- c) Con base en el análisis y los principios orientadores, elaborar un borrador de manual, definiendo la nueva estructura, los organigramas y las funciones de cada área o reafirmar la existente optimizando misiones y funciones.
- d) Presentar el borrador de manual los actores relevantes para recibir retroalimentación presentar el proyecto final a las autoridades para su validación y aprobación.
- e) Socializar el manual con todo el personal, explicar su importancia y capacitar sobre su uso.

4.6 De Infraestructura Edilicia y Equipamiento.

Los cambios organizacionales en el IAPV requieren que los espacios de trabajo y de atención a la ciudadanía se adecuen a nuevas formas de gestión, centradas en la innovación, la eficiencia y la coordinación interna y externa. La organización del espacio no solo refleja la dinámica interna de la institución, sino que también impacta directamente en la experiencia de los ciudadanos, quienes deben recibir un servicio claro, ágil y personalizado. Para tal fin se llevaron a cabo relevamientos fotográficos y entrevistas en la regional oeste y en sede central y se solicitó material del estado de situación de los edificios y oficinas a la regional sur, este y de salto grande que sistematizamos y dejamos a disposición: [FICHAS Caracterización de espacios de trabajo.docx](#)

Estado de situación de las oficinas e infraestructura edilicia de Sede Central y Regionales

Los edificios en los que se ubica la sede central y la regional Oeste, en la ciudad de Paraná, son los únicos que cuentan con la particularidad de pertenecer a la propiedad del IAPV. Aquellos que responden a la regional de Salto Grande, regional Este y regional Rur son inmuebles alquilados por un período de tiempo mayor a cinco años (alcanzando algunos de ellos la extensión de diez años).

En la mayoría de los casos la problemática mayor se presenta en cuanto a los espacios de atención al público, las circulaciones e indicaciones de direccionamiento para visitantes y clientes que se muestran poco claras. Por otro lado, en el relevamiento realizado y la información compartida, se evidencia una gran cantidad de archivos que superan el espacio de guardado en las oficinas, espacios comunes, pasillos y sectores específicos de archivos. Los espacios de trabajo colectivo, oficinas para reuniones y trabajos en grupo son escasos en la mayoría de los inmuebles, con mobiliario que no responde a las necesidades de reuniones y heterogéneo. También detectamos problemas en la administración de tomas de electricidad para abastecer a los diferentes puestos de trabajo, y en el caso puntual de la regional oeste, con oficinas que no cuentan con iluminación y ventilación natural y otras con exceso de ingreso solar y problemas de encandilamiento.

Por el motivo de no tener inmuebles propios en la totalidad de los casos se presentan propuestas de transformación edilicia sólo tres de ellos: regional salto grande, sede central y regional oeste. Mientras que en el primer caso, regional salto grande se propone la construcción de un nuevo edificio para alojar a la misma dentro del predio de la ex Barranca Americana, en el edificio de la sede central y regional oeste se diseñaron propuestas de mantenimiento edilicio y reconfiguración espacial.

Propuesta de transformación edilicia y equipamiento por parte del IAPV

En la regional de Salto Grande se prevé un edificio en dos plantas, con dos patios interiores y con acceso que contemple adecuación para salvar barreras arquitectónicas. En la planta baja se propone desarrollar un espacio de atención al público y sala de espera. El proyecto para la sede cuenta con escalera y ascensor y un servicio concentrado para instalaciones técnicas, baños y kitchenette. Sin embargo, en el detalle del proyecto no se aclara sobre oficinas de guardado de archivo, oficinas de trabajos colectivos ni mobiliario, siendo algunos de los problemas detectados en la totalidad de los inmuebles del IAPV.

En cuanto a las propuestas de reformas edilicias de la sede central y la regional oeste si presentan requerimientos de adecuación espacial para el almacenamiento del material de archivo, incluyendo un nuevo espacio que funciona en la actualidad como cochera de la regional oeste, para destinarlo en un futuro cercano a tal fin. Junto con esta decisión, se avanzó en un proceso de despapelización y digitalización de material de archivo. En este sentido, la sede central prevé incorporar equipo específico para acelerar el trabajo de digitalización de los documentos. En el caso de la regional oeste se destinará mayor superficie en la planta alta para el almacenamiento de los archivos existentes. En ambos casos proponen mejoras para adecuar los espacios comunes y oficinas existentes al uso del personal y visitantes y en la regional oeste específicamente, nuevas oficinas destinadas a trabajos colectivos y homogeneización del mobiliario. Mientras que la mayoría de las oficinas de la regional oeste cuentan con ingreso de iluminación natural, las oficinas que responden al área legal y área informática de la planta alta no presentan ventilación natural ni ingreso de luz del exterior. Para resolver esta problemática se proyecta en los

planos de la reforma un único espacio con divisiones bajas para los diferentes puestos de trabajo y una ampliación del sector de archivo de la misma planta. Llevando a cabo dicha reforma se podrá mejorar también el sistema de climatización frío y caliente con equipos comunes para las oficinas de este sector anexo al archivo.

Parámetros de adecuación espacial y de mobiliario sugerida

En este contexto, la propuesta busca diseñar ambientes que integren colaboración, flexibilidad, creatividad y modernización de la gestión documental.

La organización de los espacios se fundamenta en valores que orientan tanto la actividad interna como la relación con la ciudadanía:

- Gestión centrada en el ciudadano: garantizar que la atención sea clara, eficiente y personalizada, facilitando la resolución de trámites en un único punto de contacto.
- Colaboración y trabajo en equipo: promover la integración de distintas áreas mediante espacios que faciliten reuniones, trabajo por proyectos y generación de soluciones compartidas.
- Transparencia y apertura: priorizar plantas abiertas y mobiliario bajo que permitan visibilidad, comunicación fluida y equilibrio entre privacidad individual y comunidad laboral.
- Flexibilidad y adaptabilidad: posibilitar la reorganización de espacios y mobiliario según las necesidades de tareas, proyectos o jornadas de colaboración.
- Innovación y creatividad: destinar áreas para la reflexión, generación de ideas y reuniones informales, fomentando la innovación interna.
- Bienestar y calidad del entorno laboral: combinar mobiliario ergonómico, iluminación natural y coherencia estética para generar un clima de trabajo saludable y motivador.
- Eficiencia y digitalización: impulsar la despapelización y sistematización digital de la documentación, optimizando la gestión interna y liberando espacio físico.
- Identidad institucional: unificar mobiliario, señalética y elementos visuales bajo criterios de accesibilidad, ergonomía y durabilidad, fortaleciendo la imagen institucional.

La Nueva Agenda del IAPV propone focalizar la intervención en tres acciones prioritarias, que reflejan la nueva imagen de la organización y acompañan las acciones que la institución pretende desarrollar:

1. Espacios de trabajo colectivos

Los espacios de trabajo deben favorecer la colaboración, la interacción y el desarrollo de proyectos inter área. Para ello, se plantean áreas amplias y abiertas donde los equipos puedan reunirse y compartir ideas de manera fluida, estimulando la creatividad y la generación de soluciones innovadoras. El mobiliario será flexible y modular, permitiendo reorganizar los espacios según las necesidades de cada actividad, combinando áreas de trabajo grupal con zonas de concentración individual. La visibilidad y la comunicación abierta entre los equipos se priorizan, evitando barreras físicas que dificulten el intercambio de información. Estos espacios no solo facilitan la coordinación interna, sino que también fortalecen la integración de los miembros de distintas áreas en proyectos comunes, potenciando la colaboración y la innovación institucional.

2. Punto de atención al ciudadano

Se propone la creación de un único punto de atención personalizada, que centralice la información y permita resolver las demandas de manera eficiente y ordenada. Este espacio será accesible, claramente señalizado y diseñado para que los ciudadanos puedan orientarse de forma intuitiva, evitando desplazamientos innecesarios entre distintas áreas. Se incorporarán espacios de espera cómodos, con criterios de accesibilidad y confort, garantizando una experiencia satisfactoria. La organización del punto de atención permitirá al personal ofrecer un servicio ágil, reduciendo tiempos de espera y asegurando que la información proporcionada sea clara y completa. De este modo, la atención al ciudadano refleja el compromiso del IAPV con la eficiencia y la transparencia.

3. Despapelización y archivo inteligente

La digitalización de la documentación constituye un eje central del diseño de los espacios y de la organización institucional. Se implementarán sistemas que permitan la gestión digital de expedientes, reduciendo la dependencia de archivos físicos y mejorando la accesibilidad a la información. Al mismo tiempo, el archivo físico será reorganizado, liberando superficie útil y facilitando la circulación dentro de los espacios de trabajo. Estas medidas contribuyen a una gestión más eficiente, optimizan el uso de los recursos y mejoran la capacidad de respuesta de la institución. Los sistemas de archivo y digitalización estarán integrados con los flujos de trabajo, facilitando el acceso rápido y seguro a la información y apoyando tanto la atención al ciudadano como la coordinación interna entre áreas.

4.7 De la Estrategia de Comunicación

Propósito:

El Instituto se encuentra actualmente trabajando con un modelo de comunicación basado principalmente en la difusión de información, donde los mensajes circulan de manera vertical y los contenidos se generan en respuesta a la urgencia.

Se reconoce la necesidad de dar un paso más: **mudar la forma de comunicar**. Pasar del esquema tradicional de prensa —centrado en la transmisión de información— hacia un **modelo integral, participativo y estratégico de comunicación institucional** que promueva la articulación, la planificación y el diálogo.

Este proceso busca fortalecer los vínculos entre las áreas y regionales, mejorar la circulación interna de la información y consolidar una narrativa común que exprese con claridad **qué es el IAPV, qué hace, para quiénes trabaja y con qué propósito**.

La comunicación, entendida así, se convierte en una herramienta clave para **construir identidad, generar confianza y potenciar el valor público del IAPV**.

Justificación:

De acuerdo a lo relevado en las entrevistas y la información que surge de las mesas de trabajo se evidencian los siguientes aspectos vinculados a la comunicación y el manejo de la información:

- Prevalencia de un modelo en donde la información circula en sentido *vertical* (de arriba hacia abajo)
- Debilidad a la hora de planificar y calendarizar los contenidos que se publican tanto en redes sociales como en el portal web de la institución.
- Escasa articulación en el trabajo con las regionales.
- Debilidad en los mecanismos de comunicación interna (cómo circula la información entre las áreas).

Principios orientadores:

Entendemos que la institución necesita realizar un viraje similar al de *una mudanza*: pasar del esquema tradicional de Prensa (difusión y circulación de información) hacia el nuevo modelo IAPV (comunicación institucional tanto interna como externa).

Esta transición se apoya en 3 **movimientos**:

1. *de un modelo unidireccional*, en el cual la información circula en dirección vertical (de arriba hacia abajo) hacia un **modelo en red** dónde el sentido se construye de manera colaborativa a partir de la articulación de los diversos actores que participan en el proceso.
2. Trabajar con una **agenda de contenidos previamente planificados y con un calendario de publicación**. De este modo, nos corremos de la lógica de la urgencia para centrarnos en un esquema más previsible que reduce el desgaste y nos permite ensayar y testear alternativas para encontrar el tono de comunicación que mejor se ajusta a nuestro estilo.
3. Habitar este nuevo modelo implica **ajustar-actualizar** nuestra narrativa a la imagen del IAPV. ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quiénes hacemos lo que hacemos? ¿Cuál es nuestra historia? ¿Qué nos proponemos a futuro? ¿Quiénes nos acompañan en esta tarea? son algunos de los interrogantes que debemos responder.



Figura 9. Estrategia para el traspaso a un nuevo modelo comunicacional IAPV.
 Fuente: Elaboración propia

Directrices generales de acción:

La implementación de este nuevo modelo de comunicación institucional se sostiene sobre un conjunto de principios que buscan consolidar una manera más integrada, colaborativa y coherente de comunicar dentro del IAPV.

1. ABORDAJE TRANSVERSAL

La comunicación se entiende como una dimensión presente en todas las áreas del Instituto, no como una función aislada.

Cada acción institucional tiene un componente comunicacional que contribuye a fortalecer la imagen y el vínculo con la ciudadanía.

2. TRABAJO COLABORATIVO

Se promueve la articulación entre las distintas áreas y regionales, favoreciendo la circulación horizontal de información y la construcción de mensajes compartidos. El trabajo en equipo y el intercambio permanente son claves para lograr coherencia y eficiencia comunicacional.

3. CO-CREACIÓN DE CONTENIDOS

Los contenidos se elaboran de manera participativa, incorporando las voces, experiencias y saberes de quienes integran el Instituto. Se busca generar mensajes que representen la diversidad de miradas y que reflejen el carácter colectivo de la acción institucional.

4. DESCENTRALIZACIÓN

Se impulsa una gestión comunicacional que reconozca y potencie la autonomía de las regionales y áreas territoriales. La descentralización favorece la proximidad con las comunidades y permite una comunicación más contextualizada, cercana y relevante.

5. PLANIFICACIÓN Y PREVISIBILIDAD

La planificación de contenidos y la organización de una **agenda común** permiten reducir la lógica de la urgencia, optimizar los recursos y sostener una comunicación coherente a lo largo del tiempo.

6. ESCUCHA Y RETROALIMENTACIÓN

Se promoverán mecanismos sistemáticos de escucha y evaluación para conocer las percepciones, necesidades e intereses de los distintos públicos, internos y externos, y ajustar las estrategias en consecuencia.

Actores Relevantes:

- Responsables principales: Directorio del IAPV y personal del área de prensa.
- Áreas internas del Instituto: personal, RRHH, planificación, administración.
- Regionales: personal vinculado a tareas de comunicación (a designar)
- Actores externos: Área de comunicación del Gobierno Provincial, Medios de Comunicación, referentes en temas de hábitat y vivienda.
- Beneficiarios finales: Ciudadanía y usuarios de los servicios del IAPV.

Primeros Pasos:

1. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INTEGRAL DE LA COMUNICACIÓN

Objetivo: Diseñar e implementar un **Plan Integral de Comunicación** que oriente las acciones internas y externas del Instituto, fortaleciendo la coherencia, la previsibilidad y la identidad institucional.

Principales acciones:

Elaborar el **Plan Anual de Comunicación** con ejes temáticos, públicos, objetivos, responsables y calendario.

- Definir **criterios de priorización** de contenidos y canales.

2. FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Objetivo: Adecuar la estructura y los roles del área de comunicación a los requerimientos del nuevo modelo institucional, favoreciendo la eficiencia y la complementariedad de funciones.

Principales acciones:

- Reasignar roles y funciones de acuerdo con las nuevas necesidades (planificación, redes, audiovisual, redacción, comunicación interna).
- Incorporar herramientas colaborativas de gestión de tareas (ej. Trello, Drive compartido).
- Fortalecer los canales de coordinación con otras áreas y con la Dirección.

3. DESARROLLO DE CAPACIDADES Y FORMACIÓN CONTINUA

Objetivo: Capacitar al personal del área y de las regionales en el uso de herramientas digitales y comunicacionales que acompañen el nuevo modelo de trabajo.

Principales acciones:

- Diseñar e implementar un plan de capacitación interna en:
 - Diseño visual y gráfico (Canva, Illustrator, etc.)
 - Edición de video y fotografía (Premiere, CapCut, etc.)
 - Gestión y analítica de redes sociales.
 - Redacción institucional y lenguaje claro.
- Promover la actualización permanente mediante talleres, intercambios y acompañamiento técnico.

4. ARTICULACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN TERRITORIAL

Objetivo: Fortalecer los vínculos comunicacionales con las regionales, asegurando coherencia institucional y adaptabilidad a los contextos locales.

Principales acciones:

- Coordinar criterios de trabajo articulado con las regionales (formatos, plantillas, protocolos).
- Implementar reuniones periódicas de planificación conjunta y revisión de contenidos.
- Generar un repositorio compartido de materiales (logos, plantillas, fotos, comunicados).

5. COMUNICACIÓN INTERNA Y CIRCULACIÓN DE INFORMACIÓN

Objetivo: Mejorar los flujos de información interna entre las distintas áreas del Instituto, promoviendo transparencia, agilidad y sentido de pertenencia.

Principales acciones:

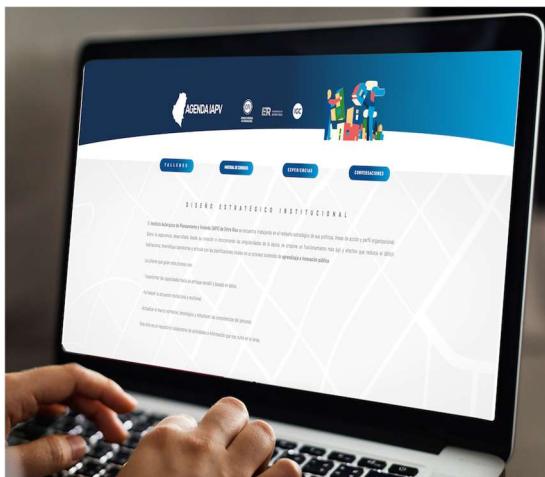
- Establecer **lineamientos formales para la circulación interna** (memos, transparente digital interno, canal de difusión vía WhatsApp).
- Crear **boletines informativos internos** y tableros de gestión.
- Promover una cultura de **retroalimentación y escucha interna** (encuestas, reuniones breves, buzón digital).

4.7.1 Repositorio de Información - Micrositio Web



Repositorio de información y dispositivo de comunicación del proyecto que colabora en la transparencia del proceso y refuerza la apropiación de los avances de la Agenda. El micrositio se desarrolla en el gestor de contenidos WordPress, un sistema web (CMS o content management system), que permite publicar contenido. Gracias a su versatilidad en el manejo de plantillas y maquetas pre-diseñadas el material y la impronta visual del sitio pueden editarse con facilidad. Estas características, hacen de Wordpress una herramienta útil para la creación de webs en forma ágil y sencilla.

Tanto el backend como el frontend son auto-administrables y no requieren de un desarrollo o programación específicos. La instalación de este aplicativo es gratuita y de código abierto. Simplemente se requiere un espacio web dónde alojarlo. En este caso, el desarrollo, customización y alojamiento de la información corrió por cuenta del equipo IGC. Se incorporaron archivos en formato de fácil acceso: PDF, PNG, JPG, MP3 y MP4-MOV.



El IGC cuenta con un servidor web dónde alojar el micrositio hasta el momento de entrega del producto final bajo el dominio <https://agenda-iapv.igc.org.ar>

Una vez finalizado el trabajo se acordará con la contraparte si se mantiene activo online o se archiva.

En este caso el costo del alojamiento corre por cuenta de IGC hasta la finalización del proceso.

La información a incorporar fue acordada con el equipo de contraparte, el acceso está restringido a quien habilite la institución. Los usuarios pueden visualizar y/o descargar los archivos del micrositio de forma libre y gratuita.

El contenido se estructura en cuatro (4) bloques temáticos

1. **TALLERES** registra el trabajo realizado en las actividades de participación y acceso a los materiales producidos en estos espacios: presentaciones digitales, metodología de trabajo, sistematización y devolución de lo producido, imágenes de la actividad.

Documentos de avance, informes parciales o sectoriales que se vayan realizando en función del plan de tareas establecido.



2. **MATERIAL DE CONSULTA** se incorpora en esta sección una serie de documentos que permiten ampliar la mirada y reflexionar sobre lo que se debate y propone a nivel internacional y nacional en cuanto a acceso a la vivienda y políticas públicas urbanas se refiere. Se suman actividades, publicaciones recientes y aportes de los equipos de trabajo del IAPV para fortalecer el carácter participativo y colaborativo del proceso de la Agenda.



3. BANCO DE EXPERIENCIAS Esta sección está orientada a relevar y sistematizar experiencias y casos desarrollados en otras ciudades de Argentina y América Latina que resultan de interés para pensar la diversificación de operatorias del IAPV.

Se trata de recuperar el aprendizaje desarrollado por otras personas, equipos y organizaciones que permitan identificar algunas claves de éxito en la implementación de las nuevas políticas. Se incluye una descripción general sobre el tema, se identifican las particularidades del caso y se dejan los links para ampliar información.

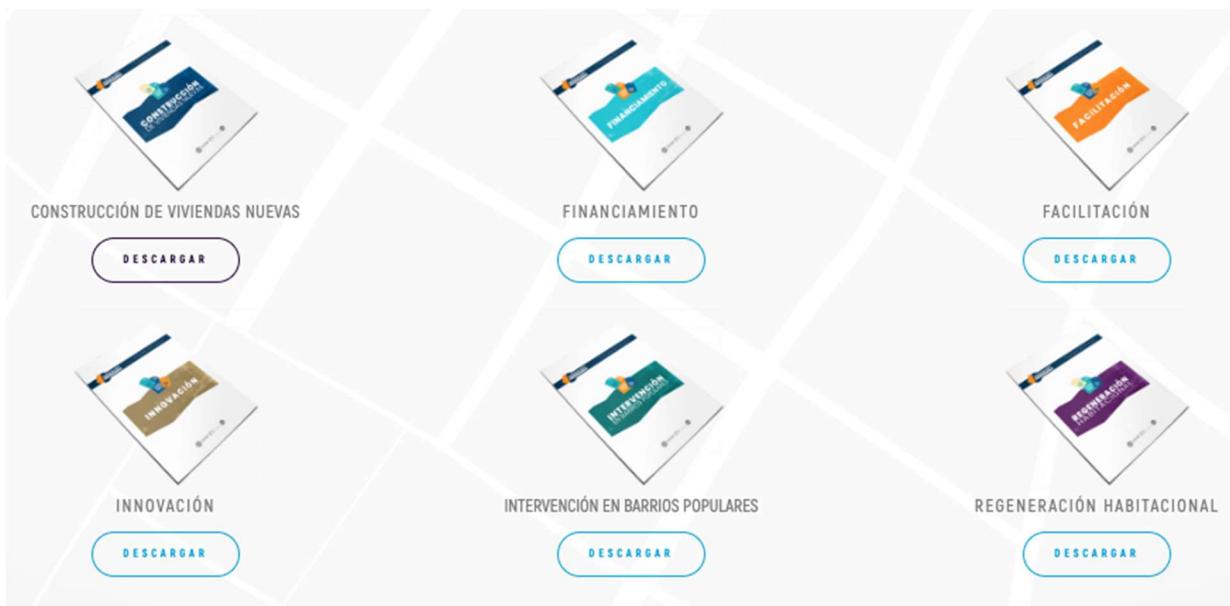


Figura 10. Micrositio web Agenda IAPV
Fuente: Elaboración propia

4. CONVERSACIONES - Estudio Ciudad



Esta sección incorpora entrevistas y conversaciones con referentes nacionales e internacionales vinculados al tema de la vivienda, el hábitat y el diseño de políticas y proyectos para reducir el déficit estructural cuantitativo y cualitativo que presenta la Argentina.

ESTUDIO CIUDAD es un espacio donde especialistas, gestores públicos, organizaciones sociales y ciudadanos inquietos puedan intercambiar ideas, experiencias, aprendizajes para entender qué le ocurre a nuestras ciudades y pueblos y se animan a proponer alternativas de solución.

Fig. 11. Ilustración del micrositio web. Fuente: Elaboración IGC.



4.8 Para un Master Plan Tecnológico

Propósito:

El Plan Tecnológico busca modernizar el IAPV a través de la implementación articulada de siete componentes clave. Cada uno de ellos tiene un rol específico, pero se integran en una estrategia común para lograr procesos más eficientes, transparentes, y orientados al ciudadano fortaleciendo la capacidad institucional.

A través de los 7 componentes tecnológicos, se busca:

- Digitalizar trámites y procesos internos.
- Integrar sistemas y datos entre organismos.
- Fortalecer la cultura organizacional hacia la innovación y la mejora continua.
- Mejorar la experiencia de los beneficiarios y la calidad del servicio público.

Los 7 componentes del Plan Tecnológico son:

1- Equipo de Gestión Estratégica para la Gobernanza Digital

Finalidad: Asegurar la conducción política, técnica y organizativa del plan.

Aporte al propósito: Coordina las acciones, define prioridades y garantiza que todos los proyectos tecnológicos estén alineados con la estrategia institucional.

2- GEDE / Firma Digital / Trazabilidad

Finalidad: Digitalizar los circuitos administrativos internos del IAPV.

Aporte al propósito: Permite contar con expedientes electrónicos, firma digital con validez legal y trazabilidad completa de cada trámite.

3- Mi Entre Ríos / Legajo Único del Ciudadano

Finalidad: Integrar la información de los beneficiarios en una sola base de datos interoperable.

Aporte al propósito: Mejora la experiencia del ciudadano, evita duplicidades y facilita la gestión eficiente de los programas habitacionales.

4- Interoperabilidad con Organismos

Finalidad: Conectar sistemas del IAPV con Catastro, ATER, Registro de la Propiedad y otros entes provinciales y nacionales.

Aporte al propósito: Evita la fragmentación de información y agiliza procesos que hoy dependen del intercambio físico de datos.

5- Plataformas de Gestión (Licitaciones, Postulaciones, Pagos)

Finalidad: Digitalizar y transparentar procesos administrativos críticos.

Aporte al propósito: Mejora la eficiencia en licitaciones, postulaciones y pagos, garantizando control y trazabilidad.

6- Tableros de Control, BI y GIS

Finalidad: Incorporar analítica de datos e información geoespacial para la toma de decisiones.

Aporte al propósito: Brinda información estratégica en tiempo real para la planificación y monitoreo del organismo.

7- Capacitación Digital y Cultura Organizacional

Finalidad: Asegurar que el personal del IAPV cuente con las competencias digitales necesarias.

Aporte al propósito: Fomenta la utilización de tecnología, reduce resistencias al cambio.

Justificación:

El diagnóstico realizado en los informes previos y los aportes surgidos de las mesas de trabajo evidenciaron:

- Procesos fragmentados con uso limitado de herramientas tecnológicas.
- Sistemas que no se integran con la operación diaria ni entre organismos.
- Necesidad de trazabilidad y transparencia en la gestión administrativa y financiera.
- Oportunidad de alineación con la Estrategia Provincial de Digitalización.

Esto fundamenta la urgencia de contar con: un plan integral, con liderazgo institucional claro, recursos dedicados al Plan Tecnológico y una hoja de ruta de Proyectos a priorizar consensuada.

Alcance:

La implementación del **Plan Tecnológico del IAPV** tendrá un alcance transversal que impactará en distintas áreas, procesos y niveles del organismo. En términos generales, este plan alcanzará a:

1- Áreas Administrativas y de Gestión

Impacto: Digitalización de expedientes, integración con *Mi Entre Ríos* y trazabilidad completa de procesos internos.

A quiénes afecta:

- Personal de Mesa de Entradas y Gestión Documental.
- Áreas de Recursos Humanos, Contaduría, Administración.

Cómo los afecta: Procesos más ágiles, menos carga de tareas repetitivas, uso de sistemas integrados y reducción del manejo de documentación física.

2- Áreas Técnicas y de Obras

Impacto: Interoperabilidad con Catastro, ATER y Registro de la Propiedad para agilizar certificaciones, permisos y procesos técnicos.

A quiénes afecta: Dirección de Obras, Técnicos de campo, Planificación Urbana.

Cómo los afecta: Acceso a información actualizada en tiempo real, tableros GIS y trazabilidad en cada proyecto.

3- Áreas de Atención al Ciudadano y Beneficiarios

Impacto: Implementación del *Legajo Único del Ciudadano* y plataformas digitales para postulaciones y seguimiento de trámites.

A quiénes afecta: Personal de Atención al Público, Programas Sociales, Comunicaciones.

Cómo los afecta: Herramientas digitales para mejorar la calidad y velocidad de la atención y seguimiento de beneficiarios.

4- Áreas Estratégicas y de Dirección

Impacto: Creación de tableros de control y herramientas de Business Intelligence para la toma de decisiones basada en datos.

A quiénes afecta: Directorio del IAPV, Áreas de Planificación y Evaluación.

Cómo los afecta: Mayor acceso a información estratégica en tiempo real para evaluar políticas, programas y proyectos.

5- Organización en General

Impacto: Transformación digital acompañada de programas de capacitación y fortalecimiento de la cultura innovadora.

A quiénes afecta: Todo el personal del IAPV, de todas las áreas y niveles.

Cómo los afecta: Desarrollo de competencias digitales, mayor colaboración inter-áreas y adaptación al cambio tecnológico.

Principios orientadores:

Los valores que guían el Plan Tecnológicas son:

- Transparencia: trazabilidad y acceso a la información.
- Eficiencia: reducción de tiempos y costos administrativos.
- Innovación: adopción de tecnologías emergentes y metodologías ágiles.
- Colaboración: trabajo interinstitucional y participativo.
- Orientación al ciudadano: servicios centrados en la experiencia del usuario.
- Sostenibilidad: soluciones escalables y con visión de largo plazo.

Resultados esperados:

- Digitalización del 100% de los trámites y expedientes.
- Integración de sistemas con organismos provinciales y nacionales.
- Tableros BI con información en tiempo real para la toma de decisiones.
- Capacitación continua del personal y adopción efectiva de herramientas digitales.
- Mayor satisfacción del ciudadano y reducción de tiempos de gestión.

Directrices generales de acción:

- Conformación de un equipo estratégico con dedicación exclusiva.
- Elaboración de un Roadmap con fases, entregables y responsables para cada Proyecto que se implemente
- Proyectos piloto en áreas críticas antes del escalamiento.
- Capacitación continua y gestión del cambio organizacional.
- Evaluación periódica de avances mediante tableros e indicadores de desempeño.

Actores Relevantes:

- Responsables principales: Directorio del IAPV y Líder del Plan Tecnológico.
- Áreas internas: Informática, Estadística, Obras, Escrituración, Finanzas, RRHH.
- Actores externos: Secretaría de Modernización, Catastro, ATER, Nación, proveedores tecnológicos.
- Beneficiarios finales: Ciudadanía y usuarios de los servicios del IAPV.

Primeros Pasos:

1. Decisión política: aprobación formal del Master Plan por parte del Directorio.
2. Conformación del equipo de trabajo: selección del líder del Plan Tecnológico y del personal con dedicación exclusiva.
3. Elaboración del Roadmap inicial: priorización de componentes y definición de fases.
4. Implementación de pilotos: GEDE y Legajo Único como proyectos iniciales.
5. Capacitación interna: sensibilización y formación en cultura digital y nuevas herramientas.

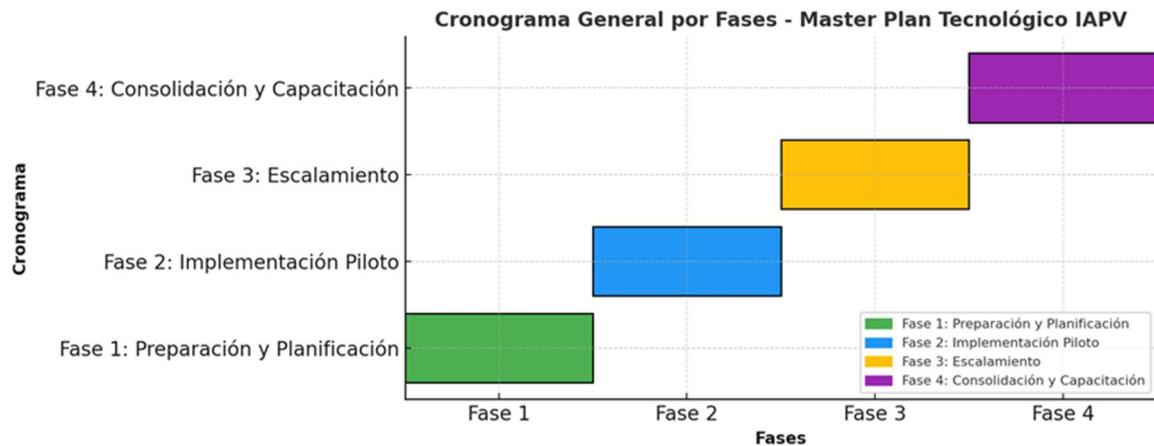


Figura 12 Cronograma general por fases para la implementación del Master Plan Tecnológico del IAPV
 Fuente: Elaboración propia

4.9. Para un Plan de Desarrollo de Personal

El IAPV se encuentra en un proceso de transformación institucional orientado a consolidar un nuevo modelo de gestión pública, centrado en las personas, los territorios y la innovación. Este proceso plantea el pasaje de una organización que asienta en expedientes y procedimientos administrativos tradicionales hacia un modelo de innovación pública y de gestión por procesos, proyectos y resultados. Este pasaje requiere fortalecer las capacidades técnicas, organizacionales y sociales del personal para generar una cultura de trabajo colaborativo, flexible y orientado a resultados.

En este marco, el Plan de Desarrollo del Personal se configura como una herramienta estratégica para acompañar esta transformación, alineando las competencias del equipo humano con los objetivos del nuevo modelo institucional. Comprende el proceso de contratar, capacitar, evaluar, remunerar al personal así como también gestionar las relaciones laborales con las personas y las organizaciones que los representan (gremios), el desarrollo personal y profesional, la atención a la salud y la seguridad laboral juntos a los aspectos normativos y regulatorios.

Justificación

Todo proceso de cambio institucional requiere de un plan de implementación, que ponga a las personas, en este caso a los trabajadores, en el centro. Ningún cambio sucede haciendo lo mismo, de la misma manera, con los mismos conocimientos y las mismas prácticas. El cambio requiere tiempo, adaptación, evolución e incorporación de nuevos saberes, habilidades, prácticas y desafíos.

La gestión por competencias según agendas priorizadas es la perspectiva adecuada sobre la que debe asentarse este Plan. Busca, a través de la formación, desarrollar y/o fortalecer habilidades para que los trabajadores puedan estar mejor preparados y tener un mejor desempeño respecto de los objetivos organizacionales.

Las competencias hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, puestas en juego, permiten que las personas puedan cumplir su tarea satisfactoriamente. Articulan el saber ser, el saber hacer y el saber construir con otros en función de un objetivo común. Esto es saber hacer-ser-social. Las competencias son repertorios de comportamientos observables requeridos para llevar a cabo las misiones de un puesto que una persona ocupa. Se vinculan con la forma de evaluar un rendimiento satisfactorio y/o superior en el trabajo.

Esta perspectiva responde adecuadamente a los tres niveles en que la organización se propone transitar. Un nivel que requiere de trabajadores con conocimientos adecuados para desarrollar nuevos objetivos y productos, un nivel que requiere componentes flexibles, dinámicos y con capacidad para adaptarse a los cambios y un nivel de estructura plana y rápida que contribuya en la consecución de los objetivos organizacionales. Interdependencia, flexibilidad y asociación son sus aspectos clave (Espín & Torres, 2014).

Siguiendo estos fundamentos y líneas de abordaje, el Plan de Desarrollo de Personal puede estructurarse de la siguiente manera:

Propósito

Fortalecer los conocimientos, las competencias y las habilidades del personal del IAPV para operar bajo un modelo institucional moderno, colaborativo y orientado a la ciudadanía para la entrega de resultados de calidad, integrando la cultura de la innovación y la mejora continua en la gestión pública habitacional.

Para eso es necesario:

- Fortalecer las competencias del personal para operar bajo un enfoque de gestión por procesos y mejora continua.
- Instalar capacidades en planificación y gestión de proyectos habitacionales, sociales y territoriales.
- Introducir una cultura de evaluación por resultados, basada en indicadores y evidencia
- Promover una cultura de innovación pública y aprendizaje organizacional permanente.

Principios orientadores

Considerando las características de la transformación institucional sobre la que se sustenta esta propuesta, el Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal deben considerar los siguientes ejes transversales:

- Alinear el plan de desarrollo del personal con el plan estratégico institucional del IAPV e implementación trianual con hitos de revisión, evaluación y ajuste
- Implementar circuitos de rotación, satisfacción, desempeño, crecimiento y capacitación efectiva.
- Asignar financiamiento y recursos para el plan de capacitación y desarrollo

- Gestión por competencias según agendas y orientadas a potenciar capacidades para:
 - El diseño y ejecución de soluciones habitacionales mediante metodologías basadas en la innovación para promover la agenda futura
 - El trabajo institucional a cadenas de valor que optimicen tiempos, calidad y coordinación para resolver de manera efectiva la agenda presente
 - El desempeño de las áreas, equipos y las personas hacia metas medibles para resolver la agenda pasada.
- Comunicar su logros y avances para motivar y generar orgullo y pertenencia institucional

Alcance

El Plan de Capacitación y Desarrollo del personal del IAPV debe incluir a todos los niveles de la organización en sus distintas modalidades de vinculación: personal de planta permanente, temporario y/o contratados en todos los niveles y unidades de trabajo. También a todo el personal jerárquico, funcionarios y equipos de la gestión de gobierno.

Diretrices generales de acción

Como directrices para la acción, recomendamos:

- Sostener el enfoque centrado en las personas internas y externas (trabajadores y destinatarios de las políticas).
- Avanzar hacia una gestión basada en datos y evidencia
- Fortalecer la articulación multinivel, multiactoral y al interior de la organización
- Implementar estrategias de trabajo colaborativo y de aprendizaje organizacional
- Promover la cultura de la innovación para aprender haciendo

Primeros Pasos:

Para avanzar en el desarrollo de capacidades para la **gestión por proceso**, recomendamos:

- Convocar a talleres de rediseño de procesos críticos para simplificar, digitalizar y despaperelizar (escrituración, créditos, regularización de viviendas, atención ciudadana).
- Conformar un equipos de mejora continua con liderazgos según agenda con acompañamiento de referentes de la cumbre estratégica de la organización
- Implementar una capacitación corta en herramientas y metodologías para la identificación, documentación y mejora de procesos (BPM, mapeos, flujogramas, etc).
- Desarrollar protocolos de gestión por procesos que sean actualizables y que estén publicados en la web oficial del organismo.

Para avanzar en el desarrollo de capacidades para la **gestión por resultados**, recomendamos:

- Capacitar en marco lógico y planeamiento estratégico con enfoque de resultados (GpR).
- Implementar un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) adaptado al sector público.
- Diseñar un sistema de indicadores institucionales (eficiencia, eficacia, satisfacción - ciudadana, equidad).
- Vincular la capacitación con algún sistema de incentivos.

Para avanzar en el desarrollo de capacidades para la **gestión por proyectos**, recomendamos:

- Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro del IAPV
- Capacitar al personal en metodologías ágiles y tradicionales (PMBOK, SCRUM para proyectos institucionales).
- Incorporar herramientas digitales de seguimiento (Trello, Asana, MS Project, o herramientas libres).
- Establecer roles de project manager en cada unidad de gestión
- Fomentar comunidades de práctica entre equipos de obra, crédito, jurídica y planificación.

Para avanzar en el desarrollo de capacidades para la **innovación pública**, recomendamos:

- Crear un Laboratorio de Innovación Pública Habitacional (inspirado en los “govlabs”) o espacios de “aprendizaje en acción”: laboratorios internos de innovación para el desarrollo de nuevas ideas (digitalización, sustentabilidad, participación)
- Formar equipos en metodologías de innovación pública: design thinking, pensamiento sistémico, prototipado.
- Vincular al IAPV con universidades, organismos multilaterales y startups tecnológicas)

Acciones principales

A modo de acciones principales y palancas activadores para iniciar el proceso de diseño e implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal, sugerimos considerar la siguiente hoja de ruta:

- Crear la Unidad o Comisión de Desarrollo Institucional y Capacitación (alineada con la cumbre estratégica y la gerencia para coordinar la ejecución del Plan).
- Para la formulación del Plan:
 - Diagnóstico para relevar brechas de capacidades y elaboración de un mapa de competencias organizacionales mínimas requeridas para cada agenda de trabajo (Diciembre 2025)
 - Diseño de trayectos formativos por agenda validado por el Directorio y consensuado con los gremios (Febrero - Marzo 2026)

- Implementación del Plan y de los dispositivos innovadores para la acción (Abril - Noviembre 2026)
- Evaluación, Monitoreo y mejora (cada 3 meses a partir de la implementación del plan)
- Anunciar en 2025 la creación de la Escuela del IAPV de Gestión y Hábitat como dispositivo interno de formación continua y un ciclo de talleres de liderazgo para mandos medios

Actores Relevantes

El Directorio ejercerá la conducción política y estratégica del proceso. Las distintas unidades de trabajo de la organización, desde la Gerencia, las áreas técnicas y las áreas operativas son actores protagonistas y participantes de todo el plan de capacitación. Su participación en cada instancia definirá sus roles, las actividades que desarrolla y su función en el marco de la especificidad de cada agenda.

En el plano externo se prevé la interacción con asesores externos, universidades, y centros de estudios especializados para la realización de las distintas instancias del Plan.

Resultados esperados:

Se espera que el Plan de Capacitación y Desarrollo del personal del IAPV desarrolle, fortalezca y consolide los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para resolver de manera efectiva la agenda pasada, la agenda presente y la agenda futura.

También que genere condiciones, a través de la formación y de implementación de nuevas formas y métodos de trabajo, para crear una nueva cultura y clima organizacional que incorpore el aprendizaje, la innovación y la gestión por objetivos como la base de un nuevo modelo de gestión de las políticas habitacionales en la provincia de Entre Ríos.

5. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO INSTITUCIONAL

El modelo **PAAC (Planificación, Articulación, Asistencia y Crédito)**, concebido como el nuevo marco integral para orientar las acciones públicas en materia de hábitat y vivienda, introduce una mirada sistémica, territorial y progresiva que articula cuatro ejes centrales: la Planificación, entendida como la capacidad de anticipar el desarrollo del hábitat con criterios de sostenibilidad ambiental, integración urbana y equidad territorial, apoyada en un sistema de información que permita dimensionar y segmentar el déficit real; la Articulación, orientada a fortalecer la cooperación entre niveles de gobierno y con la sociedad civil, impulsando la corresponsabilidad y el aprovechamiento conjunto de recursos, capacidades y saberes, con especial énfasis en la consolidación de capacidades locales; la Asistencia, centrada en acompañar a los sectores más vulnerables mediante dispositivos socioeconómicos y comunitarios que promuevan la producción social del hábitat y la integración de los barrios populares y el Crédito, que impulsa la creación de instrumentos financieros inclusivos, sostenibles y recuperables, capaces de sostener un menú diversificado de operatorias que garanticen la continuidad de la política pública.

El PAAC es, en definitiva, una política habitacional integral que reconoce la diversidad provincial y promueve respuestas diferenciadas, participativas y sostenibles según las realidades locales. Con el fin de llevar adelante este modelo, la propuesta de transformación se orienta a desarrollar las capacidades necesarias para llevarlo a cabo, entendidas como el conjunto de capacidades Técnicas, Operativas, Políticas y Prospectivas necesarias para gestionar políticas en contextos de complejidad, siguiendo la perspectiva de la CEPAL en “Capacidades institucionales técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) para la gestión de las transformaciones: fundamentos para un nuevo paradigma”, 2025.

La construcción de capacidades se orienta a un modelo de **IAPV +integrado + capaz, a modo de plataforma de actuación diversificada con perspectiva de la diversidad territorial**. Integrado porque reconoce que el accionar público sólo cobra fuerza cuando articula e integra, vertical y horizontalmente a los diferentes organismos, jurisdicciones y actores necesarios para producir políticas de calidad. Capaz porque requiere instituciones que piensen, que aprendan, que innoven y que sean capaces de responder con inteligencia pública y empatía. Transformar una institución pública no es tarea sencilla. Implica revisar inercias, desafiar rutinas, construir legitimidad y generar confianza. Pero cuando esa transformación se orienta por un horizonte claro y compartido, se vuelve posible convertir el cambio en política y la política en mejora tangible de la vida de las personas. El IAPV está en condiciones de hacerlo.

El proceso de transformación del IAPV, la implementación del nuevo modelo, **IAPV +Integrado +Capaz**, ya ha iniciado un camino de cambio, se ha desarrollado con la participación de los diversos actores institucionales y a otros organismos de gobierno en el debate y la toma de posiciones para el diagnóstico, el diseño y las estrategias de implementación. Esto no sólo permitió hacer más robusto el diseño, sumando miradas y perspectivas diversas, sino que, además, sentó las bases para las transformaciones

culturales necesarias, ya que puso en el centro de la escena la necesidad de la innovación para el fortalecimiento de capacidades Técnicas, Operativas, Políticas y Proyectivas (CEPAL 2025) para el personal de las diversas áreas centrales y descentralizadas que forman parte del Instituto.

Sin embargo esta génesis compartida requiere de un accionar estratégico institucional, sostenido en el tiempo y colaborativo para que sea transformador, **IAPV +Integrado +Capaz** no es un evento aislado en el tiempo, requiere de un encadenamiento virtuoso de definiciones, acciones, reflexiones y evaluaciones. Significa fortalecer una política pública que se atreve a mirar hacia adelante, que aprende de su historia, que se reconoce en su comunidad y que decide transformarse para estar a la altura del tiempo que le toca habitar. A fin de llevar adelante este proceso transformador se hace necesario tener presente la actuación conjunta en diversos ámbitos con una mirada estratégica común.

1. Cuidar la coherencia del proceso y sostener la conducción. La transformación necesita conducción firme, estrategia flexible y narrativa compartida, para que cada paso sea leído en función de un propósito mayor: consolidar al IAPV como una plataforma pública integrada, innovadora y territorialmente justa. En este sentido es necesario trabajar en una estrategia que permita ir consolidando logros de corto plazo, que muestren en sentido de la acción y la convicción de llevarla a cabo, con procesos de largo plazo, que son necesarios para la transformación institucional en un ciclo de innovación permanente que continúe con las instancias colaborativas para sostener la calidad de los diseños, la robustez de las acciones y la validez de las evaluaciones necesarias para la mejora constante y el ajuste de las estrategias y las acciones de largo plazo.

2. Instalar una cultura de la innovación, la política basada en datos y el aprendizaje continuo. Se trata de trabajar articuladamente con tres líneas: la implementación de la Coordinación General, a cargo de la coordinación, seguimiento de metas e innovación institucional; la implementación del Plan Tecnológico y la Estrategia de Formación del Personal. Estas tres líneas conjuntas despliegan la transformación de la institución al actuar en relación con los principales factores del cambio: la gestión de una estrategia y narrativa planificada común y articulada para cada una de las áreas; la disposición de datos e información de valor para la toma de decisiones, la producción de proyectos, la gestión cotidiana y el relacionamiento con los ciudadanos; y, finalmente, la construcción de nuevas competencias en el personal que permitan liderar, actuar y administrar las acciones sumando valor y calidad.

3. Profundizar la modernización de los procesos permanentes. La transformación innovadora de la agenda permanente debe enfocarse en simplificar, digitalizar y humanizar la gestión. La eficiencia técnica debe ir de la mano de la empatía y la mejora de la experiencia ciudadana, para esto es clave trabajar en base a los principios de Derecho a la Presencialidad y Atención Espontanea, Lenguaje Claro y Despapelización.

4. Desarrollar una estrategia selectiva para la resolución de pasivos. La agenda vieja exige priorizar y concentrar esfuerzos en los nudos críticos de mayor impacto institucional y social, aplicando una lógica de abordaje progresivo, con metas verificables y equipos ad hoc. Esto permite lograr satisfacción y alto impacto en la mejora interna al eliminar cantidad de trámites poco claros que utilizan recursos excesivos y entorpecen la

gestión cotidiana, a la par que resolver temas sensibles para gran parte de los adjudicatarios de las diversas operatorias y bajar drásticamente el número de reclamos.

5. Impulsar la agenda nueva de la mano de la innovación institucional. La agenda nueva abre el espacio para la experimentación, el prototipado y la colaboración con actores del ecosistema de innovación pública. Requiere formación, interdisciplinariedad y acompañamiento político a la par que un profundo anclaje territorial. Es quizás el giro más relevante del instituto al plantearse pasar de una oferta de productos únicos a manejar un menú diversificado, orientado a diferentes necesidades, expectativas y territorios. Requiere equipos dedicados a esto y formación constante en todo el personal a fin de incorporar nuevas perspectivas, metodologías y herramientas de gestión técnica, operativa y prospectiva. Asimismo, la implementación de cada nuevo proyecto debe estar cuidadosamente diseñada para que no entre en coalición con los procesos permanentes y produzca resultados satisfactorios, con mecanismos de seguimiento y evaluación y construcción de mejoras y ajustes.

Hoja de Ruta para la Implementación del Nuevo Modelo Institucional del IAPV.

1. Transformación 2025 – Un proceso en marcha

El proceso de transformación institucional del IAPV ingresa en una etapa clave. Tras la construcción de consensos y la definición de lineamientos estratégicos, se inicia el despliegue operativo de una hoja de ruta que combina visión de largo plazo con capacidad de acción inmediata. Esta hoja de ruta no pretende ser un cronograma cerrado, sino una guía dinámica que orienta los esfuerzos, marca hitos y consolida aprendizajes a medida que el proceso avanza.

Acuerdos base: las condiciones del cambio. La propuesta de transformación institucional se sostiene sobre acuerdos amplios, tanto políticos como técnicos, que constituyen su punto de partida.

Entre ellos, destacan:

- La diversificación de políticas y operatorias, orientada a ampliar el menú de soluciones habitacionales y a fortalecer la capacidad de intervención territorial del Instituto.
- Una actuación estratégica multinivel y por misiones, que define metas y articula esfuerzos entre la conducción, las áreas técnicas y los territorios.
- La planificación con base territorial, que reconoce las especificidades locales como insumo central de la política habitacional.
- La movilización de capacidades organizacionales, combinando experiencia acumulada con nuevos saberes y herramientas.
- Un enfoque centrado en las personas, que redefine la relación del IAPV con la ciudadanía y orienta las decisiones hacia la generación de valor público.
- La simplificación y despapelización de procesos, la resolución del stock pendiente y la digitalización de la gestión, pilares para una administración más eficiente y transparente.

- Finalmente, el desarrollo de competencias del personal, condición indispensable para sostener la transformación y convertirla en una práctica institucional permanente.

Estos acuerdos se expresan en una nueva arquitectura organizacional que fortalece la integración, coordinación y actuación planificada, que eran déficits de la estructura anterior, con una gran departamentalización y abocada a lo operativo. De esta manera fortalece capacidades técnicas, políticas y prospectivas en línea con los postulados de la CEPAL. La nueva arquitectura organizacional incorpora dos funciones que estaban vacantes; la Coordinación general y el Núcleo de Planificación.



Figura 13. Áreas y funciones de la nueva estructura organizacional IAPV
Fuente: Elaboración propia

La Coordinación General es el Centro de Gobierno del Instituto que brinda dirección y coherencia de gestión a la compleja maquinaria institucional para acelerar el cumplimiento de sus objetivos prioritarios (BID 2023). Actúa a modo de dispositivo de enlace entre las diferentes áreas y delegaciones para el Seguimiento de Metas y Operatorias, la coordinación de acciones, la comunicación institucional y la movilización de las acciones transformativas necesarias.

Reúne a modo de Gabinete, de manera periódica a los diferentes Directores y Delegados con el Directorio, y cuenta con un Equipo Técnico abocado a la construcción de las agendas de trabajo, la comunicación, el seguimiento de los proyectos y acciones, el desarrollo digital y la innovación en el Instituto.

Por su parte, el Núcleo de Planificación es un equipo técnico abocado al diseño y planificación de nuevas operatorias y acciones territoriales en conjunto con las Delegaciones Descentralizadas. Tiene una mirada estratégica e integral a partir del análisis territorial, la identificación de necesidades habitacionales, la definición de criterios de priorización y la formulación de lineamientos para la acción. Su tarea no se limita a proyectos particulares, construye el marco general para que las distintas intervenciones del Instituto respondan a un mismo horizonte de sentido y a criterios de planificación del hábitat como sistema.

Se diferencia del área de Proyectos de Obra, que actúa en un plano operativo y técnico y se ocupa del diseño arquitectónico, la factibilidad técnica, la formulación presupuestaria y el seguimiento de los proyectos de obra civil, asegurando la calidad constructiva y la adecuación a las normativas vigentes.

1. El Directorio, como conducción política y estratégica.
2. La Coordinación general, como conducción técnica ejecutiva coordinada.
3. El Núcleo de Planificación y Proyectos, como espacio técnico de diseño de nuevos proyectos y operatorias territorializadas.
4. El núcleo de operación, donde se concentran las funciones sustantivas de gestión y ejecución.
5. El núcleo de apoyo, que provee soporte técnico, administrativo y comunicacional, e integra el Punto 360 de Atención Ciudadana como espacio visible de contacto, información y servicio.

2. Criterios para una transformación innovadora

El cambio que se impulsa combina acciones de corto y largo plazo: busca mostrar resultados concretos en el presente, mientras instala capacidades duraderas para el futuro. Los criterios que guían este proceso son claros:

- Actuar en dos tiempos: dar respuesta inmediata sin perder de vista la construcción de un horizonte estratégico.
- Definir metas, promoviendo responsabilidad colectiva y sentido de propósito común.
- Involucrar activamente a las personas, de manera que la transformación no sea impuesta, sino construida desde adentro.
- Identificar y distribuir liderazgos, reconociendo que la conducción del cambio es una tarea compartida y que la innovación requiere liderazgo en todos los niveles.
- Mostrar resultados verificables, que den cuenta del avance y fortalezcan la confianza interna y externa

3. Plan de trabajo: Hitos e implementación de Agendas



Figura 13 Plan de trabajo para la implementación de la nueva Agenda IAPV.

Fuente: Elaboración propia

El primer paso operativo consiste en tres acciones prioritarias:

- Poner en marcha la Gerencia o Coordinación Estratégica y el Área de Planificación y Proyectos.
 - Definir metas institucionales y actores clave para cada línea de acción.
 - Lanzar convocatorias internas que organicen y movilicen al personal en torno a las nuevas funciones y misiones institucionales.

Este primer movimiento sienta las bases para el despliegue gradual de los tres niveles de agenda que estructuran el **modelo + integrado + capaz**.

La hoja de ruta 2025- 2026 se define como un conjunto de hitos organizados en torno a las tres agendas del Instituto:

Agenda Permanente. Modernización de los procesos que estructuran la actividad continua del IAPV.

Las prioridades incluyen:

- El rediseño del proceso de crédito.
 - La creación de un Sistema de Inteligencia de Negocios que integre información estratégica para la toma de decisiones.
 - El desarrollo de un Plan de Comunicación interna y externa, que acompañe el cambio organizacional con transparencia y coherencia narrativa.

Agenda Vieja. Apunta a cerrar pasivos institucionales con impacto social.

En esta etapa se pondrá en marcha un dispositivo de gestión prioritario, diseñado bajo el criterio del 80/20, orientado a resolver los casos o circuitos de mayor incidencia y a liberar capacidad operativa para nuevas líneas de trabajo.

Agenda Nueva. Consolida el Plan Local de Innovación, que articula capacitación del personal en gestión de proyectos multinivel y el diseño de operatorias innovadoras.

Esta agenda operará como laboratorio institucional, combinando aprendizaje, experimentación y vinculación con actores externos.

4. Convocatoria interna y fortalecimiento de equipos

La implementación de esta hoja de ruta requiere conformar equipos de trabajo transversales y con liderazgo distribuido, fundamentalmente el equipo técnico de la Coordinación General y el Núcleo de Planificación.

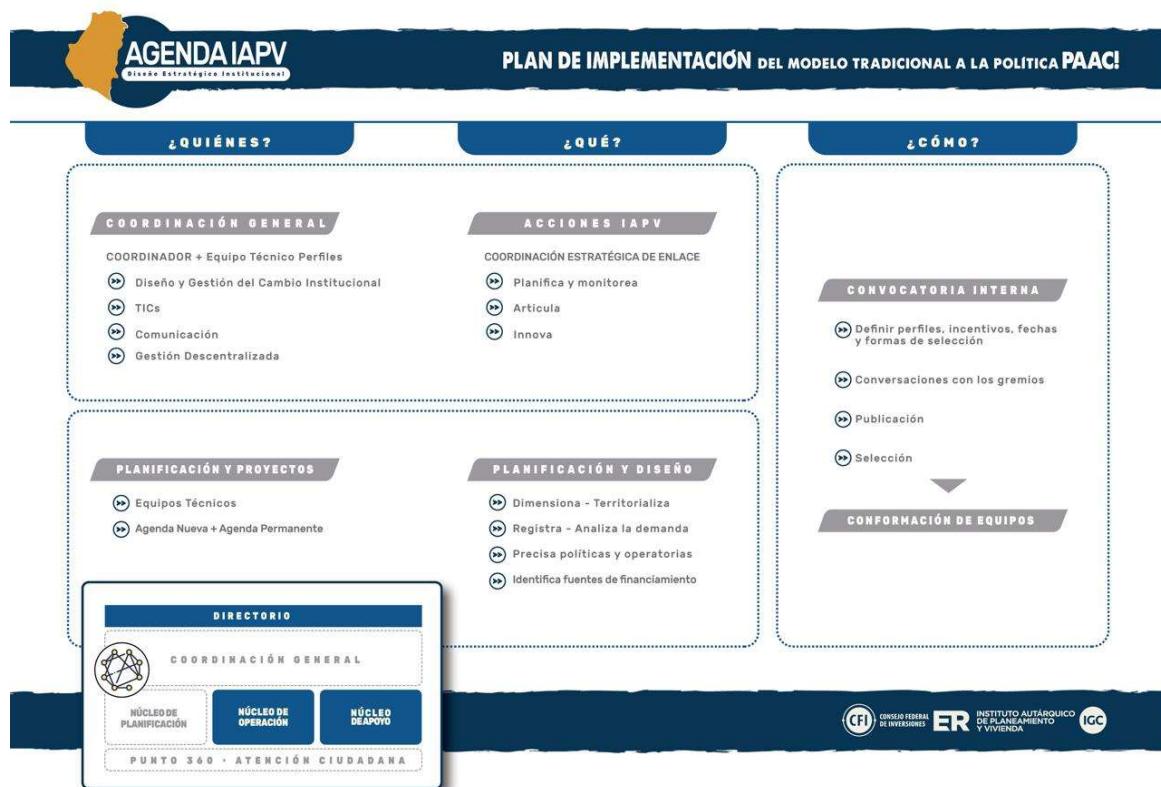


Figura 14. Plan de implementación del modelo tradicional a la política PACC

Fuente: Elaboración propia

Para ello se prevé:

- Una convocatoria interna orientada a identificar perfiles, áreas y misiones prioritarias.
- Definición de funciones, mecanismos de incentivos y criterios de evaluación.

- Diálogo con los gremios y conformación de jurados para garantizar transparencia.
- Publicación, selección y formalización de los nuevos equipos mediante resoluciones institucionales.

6. Cronograma orientativo y horizonte temporal

Esta hoja de ruta se desplegará en seis meses, en un proceso que combina instalación institucional, ejecución de acciones prioritarias y generación de aprendizajes compartidos.

Durante este período se priorizará la obtención de resultados visibles, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y la consolidación de una cultura de trabajo colaborativo que trascienda las estructuras formales.

7. Preguntas guía para el monitoreo y la conducción

El seguimiento del proceso se apoyará en preguntas simples, pero estratégicas, que orientan la reflexión y la acción:

- ¿Qué resultados queremos mostrar y en qué plazos?
- ¿Quiénes serán los líderes de cada etapa y de cada misión?
- ¿Qué aprendizajes deben capitalizarse para sostener el cambio?
- ¿Cómo asegurar la coherencia entre los avances inmediatos y los objetivos de largo plazo?

La hoja de ruta es, en sí misma, una invitación a sostener el movimiento. Implica reconocer que el cambio institucional no se decreta: se construye, se prueba, se ajusta y se vuelve a intentar. El IAPV está dando ese paso con decisión y realismo, combinando lo aprendido con lo posible, lo cotidiano con lo transformador.

Este proceso no busca solo reorganizar la institución, sino consolidar una forma distinta de gobernar el hábitat: más cercana, más justa y más capaz.

El proceso que hoy atraviesa el IAPV no es un punto de llegada, sino un tránsito deliberado hacia una nueva manera de concebir lo público. Lo que se está construyendo no es solo una estructura diferente, sino una institucionalidad más consciente de su tiempo, más cercana a las personas y más capaz de transformar su entorno.