



Informe SIU

Perspectivas, dispositivos y herramientas de gestión

1. Introducción

En el marco del acuerdo de trabajo¹ entre la Secretaría de Infraestructura Urbana (SIU)- Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación junto a la Fundación Cambio Democrático, el siguiente informe recoge y sistematiza las perspectivas, los dispositivos y las herramientas de gestión implementadas por las distintas áreas de la SIU que permitieron llevar adelante la Política Nacional del Hábitat.

Para esto, se realizaron una serie de entrevistas a funcionarios y equipos técnicos y se relevó información de documentos oficiales para sintetizar aquellas *capacidades estatales* entendidas éstas como el conjunto de decisiones y acciones que expresan la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social².

2. Infraestructura, hábitat y capacidades estatales.

Latinoamérica, la región más urbana y desigual del mundo tiene el desafío de transformar a sus ciudades en espacios de oportunidad. Argentina, uno de los países más urbanos del mundo, con el 93% de su población viviendo en ciudades, no es la excepción.

Las áreas urbanas argentinas s crecieron de forma desordenada, guiadas por la centralidad económica, la baja densidad y la poca planificación. El resultado fue la fragmentación socio-espacial entre y dentro de nuestras ciudades. La fragmentación entre las ciudades se hace evidente con un 40% de la población argentina localizada en una única área metropolitana del

¹ Número de referencia SDP n°: AR-UEC-66562-CS-CDS. Servicios de Consultoría para la Facilitación de Mesas de Diálogo sobre Políticas del Hábitat.

² Repetto, Fabián (2003): "Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina", VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.

Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). A su vez, la fragmentación dentro de las mismas ciudades se plasma en la existencia de 6.300 áreas precarias a lo largo y ancho de todo el territorio nacional, donde viven más de 12 millones de personas.

El patrón de distribución económica y territorial del país, junto con la ausencia de políticas de suelo a nivel local, promovió el crecimiento de áreas precarias y el incremento en el déficit habitacional para los sectores de menores ingresos. Las áreas precarias concentran los mayores niveles de pobreza, necesidades básicas insatisfechas, inseguridad alimentaria y desempleo, contrastando fuertemente con la ciudad formal, cuyos índices de desarrollo humano son menores a los del promedio país. En 2015, la población argentina con acceso a agua (87%) y a cloaca (45%) alcanzaba niveles significativamente inferiores a los promedios de la región. Por su parte, el déficit habitacional alcanzaba a un 28% de los hogares argentinos (aproximadamente 3.800.000). El 42% de los mismos (1.600.000 hogares) respondía a un déficit cuantitativo que contempla el stock de viviendas irrecuperables que deben ser reemplazadas. El 58% restante (2.220.000 de hogares) abarcaba viviendas recuperables mediante mejoramientos o provisión de infraestructura.

Conscientes de la urgencia y necesidad de abordar el déficit de infraestructura urbana a nivel nacional, en diciembre de 2015, el Gobierno Nacional tomó la decisión de poner en marcha el Plan Nacional de Hábitat (en adelante, PNH), una política de Estado orientada a universalizar el acceso a la ciudad. Este proceso de reorientación de las políticas públicas implicó la puesta en marcha de una serie de capacidades estatales que se explican a partir de la existencia o accionar de un conjunto de factores entre los que se encuentran sus dotaciones humanas, sus competencias legales y su legitimidad y sus recursos organizacionales y de acción interorganizacional, entre otros³. (Bertranou, 2015). De esta manera, el siguiente documento recoge y sistematiza aquellos lineamientos, dispositivos y herramientas de gestión enmarcados por la visión y los objetivos político-institucionales de la SIU.

3. Estructura institucional.

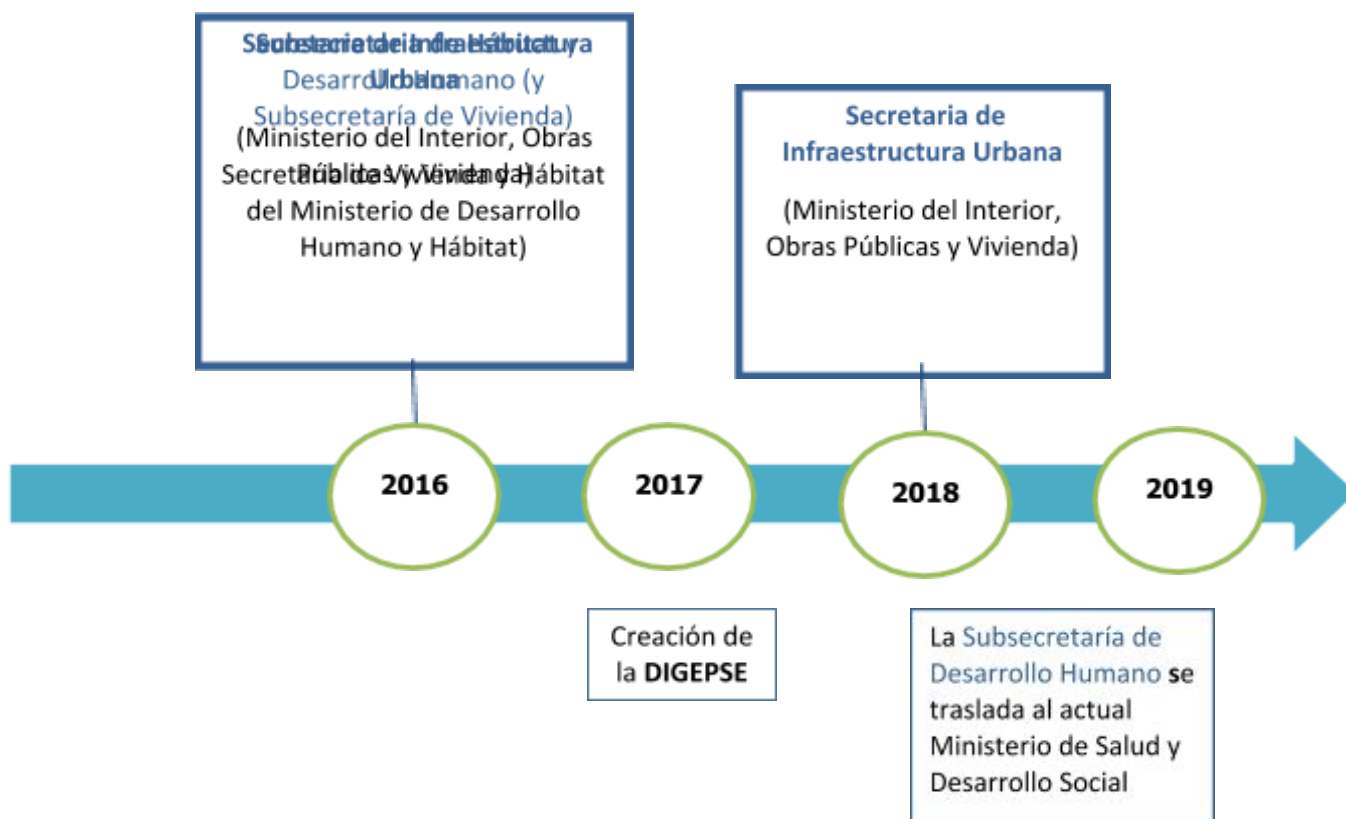
3.1. SIU y proyecto institucional: misión y funciones.

La Secretaría de Infraestructura Urbana tiene como objetivo promover el desarrollo sustentable, construir ciudades compactas, resilientes, inclusivas, seguras y participativas para garantizar el desarrollo económico y sostenible de todo el país, mediante el diseño y ejecución de políticas y

³ Bertranou, Julián (2015) "Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate", en Revista Estado y Políticas Públicas Nº 1, FLACSO, Argentina.

programas nacionales de infraestructura y servicios urbanos e impulsando acciones en las que la identidad local sea el motor del crecimiento socioeconómico regional⁴.

3.2. Línea de tiempo sobre cambios institucionales.



3.3. Organigrama.

Secretaría de Infraestructura El cambio de Subsecretaría de Hábitat y Desarrollo Humano a la nueva Secretaría de Infraestructura Urbana implicó asumir mayores responsabilidades a raíz de la fusión de distintas áreas (Legales; Certificaciones; etc.). Para pensar en la nueva estructura y comenzar a diseñar los proyectos, la idea fue reunir a referentes de las diferentes áreas de la Subsecretaría que tuvieran conocimientos acabados del funcionamiento para crear un equipo de trabajo interdisciplinario con actores clave que pudieran transmitir la información más relevante y adaptarlas a las nuevas necesidades institucionales.

⁴ <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/181698/20180416>
<https://www.argentina.gob.ar/interior/secretaria-de-infraestructura-urbana/institucional>

Dirección Nacional de Diseño de Proyectos de Infraestructura Urbana: Director Nacional Ing. Federico Matías BUSTELO

Dirección Nacional de Innovación y Desarrollo Sostenible: Directora Nacional Mg. Mariana BARRERA

Dirección Nacional de Gestión de Proyectos de Infraestructura Urbana: Director Nacional Lic. María Celeste TAUZIN ROMEO

Dirección Nacional de Seguimiento y Control de Obras: Director Nacional Sr. Marcelo Daniel CANO

4. Políticas de la SIU.

Inspirados en el trabajo realizado durante más de 20 años por los programas de financiamiento externo PROMEBA (BID) y PROSOFA (FONPLATA) y entendiendo las diferencias espaciales y sociales que caracterizan a las distintas ciudades del país, la SIU crea tres grandes líneas de trabajo: las urbanizaciones integrales, las localidades vulnerables y las renovaciones urbanas. En los tres casos el abordaje está orientado al mejoramiento integral del hábitat, con la diferencia de que en el primer caso se diseñan proyectos de intervención para barrios ubicados en ciudades de más de 10.000 habitantes y, en el segundo caso, se intervienen las localidades en su totalidad. Todos los proyectos promueven la integración y la consolidación del tejido urbano, mejorando la conectividad, el acceso a los servicios básicos, al espacio público y a la ciudad, a través de la inversión en obras de infraestructura básica y sanitaria, red vial, red peatonal, espacio público, equipamiento urbano, equipamiento comunitario, construcción y mejoramiento de la vivienda.

Además, la modificación en la estructura y en el abordaje de la SUI implicó una forma de trabajo matricial, en la que todos los recursos fueron alocados para implementar la política de Estado mencionada y donde cada una de las Direcciones Nacionales cumplen un rol específico en la integralidad de la implementación. El desafío para ello fue la escala en la que se trabajó.

De esta manera, las políticas impulsadas por la SIU se relacionan con los siguientes lineamientos estratégicos que en todos los casos incluyen las premisas de transparencia, integralidad y federalismo:

- **Desarrollar la Política Nacional de Infraestructura Urbana**

Su objetivo es diseñar, planificar e implementar políticas y proyectos de infraestructura y servicios urbanos para el desarrollo de ciudades y asentamientos humanos compactos, inclusivos, sustentables y resilientes. Con la intención de promover la sostenibilidad de largo plazo de esta política desde la SIU se trabajó fuertemente en la integralidad de la política pública articulando con distintos actores que coadyuvaron a construir institucionalidad y una visión de largo plazo, intercambiando experiencias y conocimiento con países de Latinoamérica y del mundo y, finalmente, empleando la tecnología buscando promover la transparencia y el gobierno abierto en todo el territorio nacional teniendo en cuenta el principio de federalismo.

- **Implementar la Nueva Agenda Urbana (NAU)- Hábitat III + ODS**

El desafío de implementar la Nueva Agenda Urbana (NAU) requirió de un abordaje integral de las ciudades, por lo cual, se decidió comenzar a trabajar en las áreas precarias que son aquellos lugares que más lo necesitan y cuya realidad no puede esperar. Luego, se extendieron las intervenciones a todo el espacio urbano, siempre respetando la geografía local y priorizando el federalismo y la identidad cultural.

Por otro lado, la creación de la SIU y la puesta en marcha del Plan Nacional de Hábitat dejan en evidencia el compromiso argentino con la implementación de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De forma explícita, la SIU busca abordar el ODS #11, que pretende “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”. Sin embargo, su impacto es mayor ya que se relaciona directamente con la erradicación de la pobreza (ODS #1), la promoción de la vida saludable (ODS #3), la educación inclusiva y equitativa (ODS #4), la igualdad de género (ODS #5), el acceso universal al agua potable y al saneamiento (ODS #6), el crecimiento económico sostenible e inclusivo (ODS #7) y la construcción de infraestructura resiliente e inclusiva (ODS #9), entre otros.

5. Implementación de políticas.

5.1. Dirección Nacional de Diseño de Proyectos de Infraestructura Urbana.

5.1.1. Funciones institucionales.

5.1.2. Líneas prioritarias de trabajo.

Lineamientos	Objetivos y contenidos
Lineamientos Urbanos	-Establecer prioridades de abordaje y gastos elegibles. Evaluar la posibilidad de comenzar con obras de agua de red y cloacas.

	-Contenidos: Regularización Dominial. Espacios Públicos. Ciclovías y Bicisendas. Red Vial. Contribución por mejora.
Plan de Renovación Urbana	-Generar espacios de encuentro para toda la comunidad. -Establecer un estándar de calidad para el espacio público. -Fortalecer el sentido de pertenencia municipal. -Contenido: Paisajes Hídricos. Cascos Urbanos.
Mejoramiento de Viviendas	-NÚCLEOS HÚMEDOS: realización del baño faltante de la vivienda, siendo el principal objetivo la eliminación de letrinas, para completar el proceso de saneamiento. -CONEXIONES DOMICILIARIAS: realización de las conexiones dentro del lote de los servicios de saneamiento (cloaca o cámara séptica y pozo ciego), agua y electricidad. -CONSOLIDACIÓN DE LA VIVIENDA RECUPERABLE: realización de las refacciones necesarias tal como, refacción de baño, arreglo de filtraciones, aislaciones, instalación eléctrica, revoques internos y externos. -AMPLIACIÓN DE VIVIENDA RECUPERABLE: realización de ampliaciones con dormitorio integrado a la vivienda existente solo para casos de hacinamiento crítico.

5.1.3. Dispositivos, mecanismos y herramientas de gestión.

- **Promover el rol activo de los municipios en el diseño e implementación de las obras.**

El abordaje con los municipios tuvo el objetivo de generar una mayor apropiación de los proyectos por los gobiernos locales buscando el sostenimiento de la política de infraestructura en largo plazo. Para esto, se realizaron entrevistas a las Unidades Ejecutoras entre un arquitecto y un experto social para indagar sobre las primeras demandas locales de infraestructura. Esto permitía la co-construcción del diseño del proyecto, analizar la viabilidad, la factibilidad y el mantenimiento de los espacios en largo plazo. Esto implicó contar con una mirada crítica de la inversión poniendo el énfasis en la posibilidad de sostenimiento de los espacios por parte de las unidades ejecutoras una vez finalizadas las obras.

- **Criterios de selección para intervenir el territorio y procedimiento.**

Se estableció un cambio en los criterios de selección para intervenir (o no) un territorio: históricamente, esta dirección respondió a las demandas puntuales de los Municipios hasta que

la nueva estructura decidió implementar una serie de criterios -objetivos- para decidir si avanzar o no con la intervención en territorio: para ella, resultaba imprescindible responder cuál era la envergadura de la obra en función del presupuesto disponible; qué necesidad real había que cubrir; qué impacto tenía la intervención; etc.

Una vez que se decidía avanzar en la intervención (agua; cloacas, edificios comunitarios, plazas, etc.,) el proyecto se terminaba de delinear con varias reuniones e intercambios entre el equipo de trabajo y el municipio. A las reuniones asistía el intendente con su equipo técnico, así como: el área urbana; el área dominial; el área social (desarrollo humano) de esta dirección. En muchos casos, las reuniones no sólo incluían a todas las áreas de esta dirección involucradas en el proyecto sino a otros referentes de otras direcciones de la Secretaría también involucrados. Dependiendo de las problemáticas que había que resolver era la conformación de la mesa de trabajo siendo en general urbanismo y territorio los presentes más asiduos.

- **Criterios de selección para implementación del lineamiento de “Mejoramiento de vivienda”.**

Fue un programa nuevo, implementado por esta dirección (PROMEBA no contemplaba el mejoramiento de vivienda) para el cual se implementaron criterios de elegibilidad contruidos por esta Dirección en base a lo observado en territorio. Dicha “elegibilidad” se realizaba a través de un censo relevado por una APP creada por la Dirección Nacional de Innovación y Desarrollo Sostenible perteneciente a la misma Secretaría. Esta metodología de elegibilidad fue clave y muy bien recepcionada por todos los municipios porque resolvía las demoras ocasionadas en los relevamientos manuales (que implicaba no sólo el relevamiento sino la transcripción de datos a planillas y su posterior sistematización).

- **Foco en la mirada social puesta en cualquier proyecto de infraestructura.**

La obra física siempre tenía que tener contenido social y estar acompañada del protagonismo de los vecinos que fueron incluidos durante todo el diseño de los proyectos a través de diferentes instancias de participación y consulta pública. Es así como, durante el proceso de obra, la participación activa de la comunidad promovió el desarrollo de diferentes oportunidades en el área de deportes; cultura; actividades relacionadas al medio ambiente y propuestas de innovación; entre otras.

Lo más relevante para la dirección fue haber implementado una metodología de trabajo que veló por crear proyectos urbanos integrales desde la cual se diseñaron planes de infraestructura con *contenido social, dándole prioridad a la participación comunitaria a través de su propia voz* evitando imponer procedimientos estandarizados.

En términos de los deberes del beneficiario para la implementación del lineamiento de "Mejoramiento de viviendas" se identificó que, en muchos casos, había recursos humanos disponibles dentro de la comunidad que podían aportar a la implementación de los proyectos (con mano de obra; dinero, materiales y/o diseño; entre otros) y se decidió incluirlos en el proceso. Con el objetivo de crear un compromiso comunitario para que el proyecto tenga éxito, se trabajó en la apropiación de la obra por parte de la comunidad beneficiaria no sólo en su lote sino en sus barrios (porque el mejoramiento de vivienda nunca fue aplicado de manera aislada sino formando parte siempre de una intervención más amplia en el barrio).

- **Abordaje por etapas en localidades más vulnerables.**

La intervención en localidades más vulnerables implicó una identificación de aquellas localidades estructuralmente más vulnerables en las que se trabajó articuladamente con otros ministerios con los cuales se viajaba al territorio para intervenir multidisciplinariamente (Desarrollo Social; Cultura; Ciencia y Tecnología; Salud; entre otros). En este sentido se tuvo en cuenta la importancia de que cada área de gobierno aportara lo que el barrio necesitaba y hubiera articulación entre ellos.

El procedimiento se hacía por etapas: en primera instancia, se hacía un reconocimiento del territorio. Los cien barrios anteriormente citados, pertenecen a una de las "tipologías" (herramienta de ordenamiento y clasificación de proyectos generada por esta Dirección). Son aquellas localidades que tienen hasta 10.000 habitantes donde se decidió que el abordaje fuera por etapas a diferencia de otras intervenciones más integrales directamente.

En estos casos se avanzaba en una primera etapa, por ejemplo, de instalación de agua y cloacas. Se observaba cómo había funcionado y se avanzaba en la segunda etapa de núcleos húmedos; por último, se diseñaban las plazas y las veredas, etc. En estos casos específicamente, los costos no eran por lote, sino que la intervención se hacía de forma completa.

- **Elaboración y difusión de folletos.**

Para facilitar y mejorar la implementación de los proyectos se desarrollaron diferentes manuales y documentos de trabajo para las Unidades Ejecutoras y la comunidad. Entre ellos se encuentran:

- Buen Uso del Agua
- Cloacas para mi Barrio
- Cegado de pozos
- Guía Básica de mantenimiento de Centros Comunitarios//NIDO
- Guía Básica del mantenimiento de espacio público.

5.1.4. Articulaciones institucionales.

Con el objetivo de fortalecer su incidencia en territorio y agilizar la implementación de sus proyectos, el área de Desarrollo Humano promovió procesos colaborativos y la estrecha articulación con otros actores clave y organismos públicos a nivel local, provincial y nacional. Se destaca su trabajo colaborativo con: el Ministerio de Desarrollo Social; la Secretaría de Modernización y la actual Agencia de Deporte Nacional.

Al mismo tiempo, se dieron articulaciones con Ministerio de Desarrollo Social de Nación, Ministerio de Transporte de Nación (bicisendas), Ministerio de Energía de Nación (luminarias, materiales NIDO y consumo energético), Ministerio de Modernización de Nación, Ministerio de Educación de Nación, Secretaría de Salud de Nación, Secretaría de Deporte de nación, Provincia de Tierra del Fuego (núcleos húmedos), AVE (regularización dominial), ACUMAR, AySA, RENABAP (regularización dominial), Patrimonio de DNA en Rosario y Jujuy, y Colegios de Escribanos de Nación y Provincia de Buenos Aires (regularización dominial)

5.1.5. Logros de gestión.

5.2. Dirección Nacional de Innovación y Desarrollo Sostenible.

5.2.1. Funciones institucionales.

En el marco de la nueva estructura a partir de la creación de la SIU, se amplían las funciones del "Área de Evaluación y Monitoreo" existente antes del año 2016 asumiendo nuevas funciones relacionadas a fomentar la difusión, procesamiento y sistematización de información socioestadística y georreferenciada, análisis de imágenes aéreas y satelitales y la generación y transparencia de la información que facilite la toma de decisiones. Estas funciones se han materializado en la PANH y en otros contenidos generados por la misma Dirección.

5.2.2. Líneas prioritarias de trabajo.

Lineamientos	Objetivos y contenidos
Evaluación y monitoreo.	Realización de línea de base, evaluaciones intermedias, evaluaciones finales, de impacto y de monitoreo de los proyectos. Coordinación de los relevamientos territoriales.
Gestión del Conocimiento.	Generación, comunicación y difusión de datos e información para fomentar la transparencia, el gobierno abierto y la toma de decisión informada.

Vínculo institucional con el sector internacional.	Relación con instituciones de crédito multilateral y compatibilización de la agenda nacional con la regional y global: implementación de la Nueva Agenda Urbana- Hábitat III
---	--

5.2.3. Dispositivos, mecanismos y herramientas de gestión.

- **Aplicación Digital para el relevamiento de las condiciones territoriales.**

La aplicación permitió:

- Relevamiento de información sistemática aportando a la construcción de dato de calidad.
- Mayor agilidad y dinamismo en la sistematización de la información.
- Gestión sobre un mayor volumen de información en relación a una mayor escala territorial.
- Mirada integral de las problemáticas territoriales.
- Generar Líneas de base para proyectos facilitando la selección de áreas de intervención y la evaluación final de los proyectos.

Con la expectativa de la Secretaría de que existiera una única base de datos para el gobierno nacional, se decidió cambiar los instrumentos de evaluación y la cantidad de proyectos en ejecución (antes del 2018 había 76 y a partir de ese año aumentaron a cerca 800), donde hay un desafío que plantea la magnitud; por ese motivo, la implementación de la APP trajo muchos beneficios en cuanto a la calidad del dato y el ahorro de tiempo lo que permitió tener mayor eficiencia, evitando extensos procesamientos y contando con un único formulario de relevamiento. La información relevante queda contenida desde la APP de manera local y le llega al área de monitoreo y evaluación.

El formulario que compone la aplicación fue el resultado de un **proceso de co-construcción** con otras instituciones y organismos estatales que permitió generar un **instrumento multidimensional** de relevamiento y contribuyó a generar una **base integral de información** para el Estado Nacional.

Para la implementación de la aplicación se generaron manuales e instancias de difusión y capacitación sobre el uso de la misma para dotar de mayores **capacidades técnicas** de las unidades ejecutoras y lograr una mayor **apropiación del instrumento**. También requirió el fortalecimiento de las **competencias sobre el uso de tecnologías** de los equipos de la gestión central sobre sobre distintos softwares vinculados al uso de paquetes estadísticos y técnicas de georreferenciación.

- **Plataforma Abierta Nacional del Hábitat (PANH).**

La PANH constituye **un espacio abierto colaborativo de integración de datos geográficos** sobre identificación de áreas precarias urbanas a nivel Nacional. Esta herramienta se lanzó en septiembre de 2017. Fue el resultado del compromiso asumido por la Secretaría de Infraestructura Urbana (SIU) del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación en el II Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto impulsado por el Ministerio de Modernización de Argentina. En la actualidad se ha convertido en una herramienta de consulta interna de la SIU y de difusión académica de los datos abiertos que en ella se alojan.

Entendiendo que para que el Plan Nacional de Hábitat fuese una política de estado requería de información y de estadísticas públicas, en diciembre de 2015 se asumió el compromiso de desarrollar un diagnóstico sobre la situación del hábitat en Argentina.

Desde un principio se sabía que existía mucho trabajo y conocimiento ya desarrollado por distintas organizaciones sociales, espacios de la academia, gobiernos locales y provinciales de todo el país. Se identificó entonces la necesidad de generar un espacio para potenciar, articular y visibilizar todo ese conocimiento ya existente. En este marco se definió integrarse a la iniciativa de Gobierno Abierto impulsada por la Subsecretaria de Innovación Pública y Gobierno Abierto, perteneciente al Ministerio de Modernización de Argentina.

En este contexto, el objetivo fue generar un espacio de articulación donde actores de la academia, la sociedad civil, y los distintos niveles de gobierno, involucrados en las temáticas del acceso a la ciudad, se reunieran regularmente para trabajar sobre las bases de la transparencia, la participación, el federalismo y el largo plazo. Participaron representantes de: Comisión Nacional de Actividades Aeroespaciales (CONAE), Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA), Maestría Hábitat y Pobreza Urbana en América Latina (FADU), Maestría Hábitat y Pobreza Urbana en América Latina (FADU) y del Instituto del Hábitat Urbano del CPAU, ONG Wingu. Tecnología sin fines de lucro, Alianza Internacional de Habitantes, FE.DE.VI, Dirección de Observatorio, Estudios y Sistemas, Secretaria de Planificación de Transporte del Ministerio de Transporte de la Nación, Dymaxion Labs, Programa de Capacitación Municipal, Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación, Área de Análisis Territorial y Estadística de SEDRONAR, Universidad Nacional General Sarmiento, Cooperativa Cambalache, Instituto de Hábitat Urbano del Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo (CPAU), Programa Ciudades de CIPPEC y Consejo Nacional de Políticas Sociales – ODS.

- **Participación y coordinación de instancias de concertación.** Coordinación de la Asamblea XIII y XIV General de Ministros y Autoridades Máximas de Vivienda y Desarrollo Urbano de Latinoamérica y el Caribe (MINURVI). MINURVI es la principal instancia para la concertación política, coordinación y cooperación regional en los temas de vivienda y el desarrollo urbano sostenible.

Participación en el Foro Urbano Nacional

- **Elaboración del Índice de Acceso a la Ciudad.**

En articulación con el Oxford Lab Poverty (Universidad de Oxford) y los aportes de los actores participantes de la PANH, se elaboró el Índice de Acceso a la Ciudad que tiene como propósito identificar áreas precarias como objeto de políticas públicas contemplando una diversidad de dimensiones: centralidad urbana, gobernanza, espacios verdes, infraestructura y cambio climático.

- **Perspectiva de Género.**

A partir del año 2018 y bajo esta Dirección, la Secretaría incorpora en sus implementaciones la perspectiva de género. La primera medida fue poner el acento en la escrituración de los terrenos observando, a través de los equipos de campo, a nombre de quién estaban escriturados y teniendo en cuenta que por "default" las escrituras sólo estaban a nombre de hombres. Esto implicó todo un proceso de regularización dominial de una iniciativa del área inspirada en un tema emergente y de interés para el Banco Mundial. Además, se trata de un área a cargo de todo lo vinculado con la articulación internacional, organizaciones sociales y con espacios de producción académica. Fueron también los responsables de diseñar todos los proyectos nuevos de financiamiento externo y naturalmente eso los expuso a observar el clima social emergente e incorporar agendas internacionales revisando sus propios criterios y/o enfoques.

- **Seguimiento de obras.**

El seguimiento y evaluación de las obras permite estimar el impacto de las mismas a partir del análisis de cuatro dimensiones: Integración a la ciudad; infraestructura sanitaria; vivienda y arraigo e impacto ambiental. Al mismo tiempo, esto contribuyó al cierre de expedientes que con complementando con los datos que se relevaron con la APP, se logró tener trescientos cierres de expedientes. Así como la aplicación de la APP, la agilización en los cierres de expedientes es resultado del uso creativo de la tecnología en el área, elemento clave que permitió sortear el obstáculo de contar con equipos de trabajo reducidos.

5.2.4. Articulaciones institucionales.

Además de las articulaciones realizadas en el marco de la PANH, a partir de la elaboración y puesta en marcha de la APP se coordinaron acciones con diferentes áreas de la SIU y las unidades ejecutoras en el territorio.

5.2.5. Logros de gestión.

5.3. Dirección Nacional de Seguimiento y Control de Obras.

5.3.1. Funciones institucionales

5.3.2. Líneas prioritarias de trabajo.

Lineamientos	Objetivos y contenidos
Asistencia y asesoramiento en el seguimiento, promoción, asistencia de otra actividad tendiente a la concreción de los proyectos de inversión.	Capacitar a las Unidades Ejecutoras para el cumplimiento con las rendiciones de cuentas de los proyectos.
Definición de criterios y evaluación de las prioridades, para el otorgamiento de financiamiento.	Optimizar la dirección de la inversión pública.
Transparencia en el acceso a licitaciones.	Transparentar el acceso a la información vinculada a convocatorias a licitaciones, haciendo irrestricto el acceso a los pliegos de los interesados.

5.3.3. Dispositivos, mecanismos y herramientas de gestión.

- **Implementación de un cronograma de desembolsos.**

En lugar de abonar el 100% por adelantado, se resolvió implementar un cronograma de desembolsos para obras de gran envergadura que requirieran mayor cantidad de tiempo de ejecución.

- **Redefinición de las Unidades Ejecutoras.**

Desde la SIU, se decidió trabajar exclusivamente con los niveles de gobierno local y provincial como unidades ejecutoras, en lugar de otros actores como organizaciones sociales, universidades, etc., partiendo de la concepción que esos actores estatales son los principales rectores en la definición y ejecución de las obras de infraestructura urbana.

- **Capacitación y exigencia de la rendición de cuentas.**

Junto a las innovaciones en la forma de trabajar anteriormente descritas, se sumó la exigencia actual de cumplir rigurosamente con las rendiciones de cuentas y capacitaciones permanentes a las unidades ejecutoras a cargo de la puesta en marcha de las obras. Para ello, se conformaron mesas de trabajo donde todos los áreas de la SIU involucradas podían evaluar los proyectos junto a las Unidades Ejecutoras para que ésta logre tener en claro el nuevo esquema de trabajo.

- **Transparencia de la información.**

Asimismo, en esta área en particular (y en el Ministerio del Interior en general), se abogó por transparentar el acceso a la información vinculada a convocatorias a licitaciones, haciendo irrestricto el acceso a los pliegos de los interesados; evitando así reproducir irregularidades históricamente arraigadas.

- **Elaboración de reglamento (Resolución 122E/17)**

Acorde al cambio de estructura en el año 2018, el presupuesto fue tomando otra envergadura y la auditoría sugirió la elaboración de un reglamento que estableciera las pautas de la forma de trabajar: componentes, procesos, áreas técnicas intervinientes en los proyectos, etc.

5.4. Área de Gestión de Proyectos de Infraestructura Urbana.

5.4.1. Funciones institucionales.

El equipo interdisciplinario del área tuvo como objetivo el seguimiento interno de los proyectos a partir de la coordinación y comunicación entre áreas de la SIU como con otros ámbitos gubernamentales.

5.4.2. Líneas prioritarias de trabajo.

Lineamientos	Objetivos y contenidos
Articulación y/o facilitación entre áreas de la SUI (Unidad Ejecutora; urbanización, legales, presupuesto, etc)	Agilización de los procesos internos.
Articulación entre las áreas de la SIU con las máximas autoridades del Gobierno Nacional	Generación, comunicación y difusión de información clave de la gestión a Presidencia; Autoridades del Ministerio del Interior y Jefatura de Gabinete.

5.4.3. Dispositivos, mecanismos y herramientas de gestión.

- **Promover una mirada integral sobre los procesos de gestión de proyectos.**

Existen varios procesos de trabajo, en algunos casos, como la gestión de las adendas, resulta necesario lograr una interacción entre diferentes áreas de trabajo (Unidad Ejecutora; urbanización, legales, presupuesto, etc.) que en la mayoría de los casos consiste en reunir información/documentación, sistematizarla y comunicarla a la siguiente área para que el proyecto pueda avanzar administrativamente hasta obtener la firma de un convenio.

- **Centralización del control de los circuitos internos y articulación permanente.**

La eficacia en su funcionamiento radica en haber reemplazado la atomización a nivel comunicacional por una dinámica de trabajo que pone el acento en la articulación permanente entre áreas facilitando la definición de objetivos de trabajo comunes, asignación de responsabilidades y plazos de entrega concretos. Esta lógica de trabajo horizontal, reflejada en la articulación entre las diferentes áreas, se complementa con otra expresada en el tipo de relación más jerárquica que se establece con la referente a cargo de la Secretaria de Infraestructura Urbana en Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda, a quien el área de Control de Gestión le reporta todo aquello vinculado a los procesos internos anteriormente descritos.

- **Monitoreo semanal de proyectos.**

La implementación de esta metodología “ágil”, implementada en la nueva estructura, a través de un circuito de tareas específicas asignadas a cada área que se monitorean en reuniones semanales y/o quincenales (dependiendo la prioridad), posibilita la interacción fluida entre estas áreas y una muy rápida identificación de los obstáculos de cualquier tipo que pudieran estar impidiendo la continuidad del proceso.

- **Documentos que reflejan este proceso sistematizado y los protocolos a seguir.**

- Circuitos de cierre

- Circuitos de agenda

- Folletos entregados a las unidades ejecutoras para fortalecer las intervenciones creados por la SIU.

6. Abordaje Urbano, Integral y Multidisciplinario.

El abordaje de la SIU en la implementación de proyectos de infraestructura tuvo como pilares la integralidad y la multidisciplinariedad de sus intervenciones. En este sentido, los principales hitos de esta dinámica de trabajo se basó en: la identificación de las localidades con mayor vulnerabilidad, una amplia convocatoria de actores, la difusión de los lineamientos, relevamientos en el territorio y priorización de proyectos en función del avance en la formulación de cada una de las propuestas.

1-Diagnóstico, difusión de lineamientos y convocatoria.

En una primera etapa, se analizó el estado de situación del hábitat en todo el país. El análisis combinó el diagnóstico de localidades vulnerables realizado por el equipo de la Secretaría de Planificación Territorial y Coordinación de la Inversión Pública, **el diagnóstico de áreas precarias** —tomando como base al censo nacional del año 2010 y aplicando metodología validada en la mesa de Gobierno Abierto— y los lineamientos de abordaje integral del Hábitat. Luego, se organizaron reuniones con las unidades ejecutoras con el objetivo de explicar los lineamientos y los ejes de trabajo del Plan Nacional de Hábitat para que puedan presentar proyectos. Se realizaron reuniones del Consejo Nacional de la Vivienda, Encuentros Regionales de la Secretaría de Provincias y Municipios, además de visitas a las provincias. Se logró así una amplia convocatoria para presentar proyectos en el marco del Plan Nacional de Hábitat, e incorporar proyectos de las 100 localidades más vulnerables.

2-Recepción de proyectos y análisis.

Se recibieron proyectos con distintos grados de formulación. En virtud de las condiciones en que se encontraban dichos proyectos, se le asignaba un grado de formulación para que integren la hoja de ruta. El nivel "1" corresponde a la presentación y "6" refiere a que el proyecto está listo para pasar a la firma de convenio. De acuerdo al nivel de avance, los proyectos fueron evaluados en mesas de trabajo multidisciplinarias coordinadas por la Dirección Nacional Territorial, que contaron con la participación de todas las áreas técnicas de la Subsecretaría.

3-Identificación de necesidades de capacitación.

En esta instancia, como resultado de las reuniones se definió la necesidad de capacitación para unidades ejecutoras para el fortalecimiento de la capacidad local y la formulación de proyectos.

4-Visitas de las áreas de intervención.

En el 100% de los casos se realizaron visitas al territorio junto con las unidades ejecutoras provinciales y las áreas técnicas (urbanismo, legales, desarrollo humano) para evaluar si el proyecto encuadraba dentro de las competencias de la Secretaría. Las visitas y relevamientos también se coordinaron con otras áreas del Ministerio del Interior (Vivienda, Recursos Hídricos, Obra Pública, Planificación Territorial) y otros Ministerios (Desarrollo Social, Producción y Modernización).

5-Formulación y firma de convenios.

Una vez alcanzado el nivel "6", el proyecto de convenio se eleva al Secretario de Vivienda y Hábitat para que sea aprobado según la capacidad presupuestaria. En función de dicha aprobación, se gestionaba la firma del convenio entre el Gobernador y el Ministro del Interior.

6- Cartera de proyectos.

Los proyectos que integran la hoja de ruta, pero no fueron ejecutados (por no alcanzar el nivel de formulación necesario o por no tener capacidad presupuestaria) forman parte del sistema de planificación "SIPE" monitoreado por la Secretaría de Planificación Territorial y Coordinación de Obras Públicas.

7. Conclusión.

7.1. Capacidades instaladas.

Desde hacía más de veinte años, los programas financiados por organismos multilaterales de crédito PROMEBA y PROSOFA habían consolidado el modelo de gestión para llevar adelante las políticas de hábitat y vivienda del Estado Nacional. Con la nueva administración nacional en el año

2015, se decidió implementar el Plan Nacional Hábitat como una política de estado a partir de los siguientes ejes:

1. Jerarquización institucional: en el año 2018 se creó la Secretaría de Infraestructura Urbana (SIU) responsable de implementar una política de Estado con un ambicioso alcance y extensión territorial. Su objetivo es diseñar, planificar e implementar políticas y proyectos de infraestructura y servicios urbanos para el desarrollo de ciudades y asentamientos humanos compactos, inclusivos, sustentables y resilientes.

2. Crecimiento presupuestario: por decisión del gobierno nacional y gracias a los aportes del tesoro nacional, en un plazo de 2 años, los recursos destinados a las intervenciones de la SIU crecieron más de 6 veces. El impacto del crecimiento presupuestario se vio reflejado en el número total de proyectos implementados.

3. Acompañamiento internacional: 4 organismos internacionales decidieron destinar un total de US\$ 388 millones para acompañar y potenciar el trabajo de la SIU.

4. Federalismo: las intervenciones SIU se extienden en todo el territorio nacional, alcanzando a todas las provincias argentinas y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el marco de esta transformación de la política del hábitat, se consolidaron una serie de dispositivos, mecanismos y herramientas de gestión que permitieron dotar de mayor efectividad y eficacia a las intervenciones de la SIU con el fin de universalizar el acceso a la ciudad:

- Reestructuración institucional con la creación de nuevas áreas y funciones internas que permitieron dotar de mayor dinamismo y agilidad la gestión de los proyectos.
- Coordinación interna que permitió un abordaje multidisciplinario en la definición de los proyectos.
- Articulación interinstitucional con dependencias del gobierno nacional, provincial y municipal que generó una mirada integral de los proyectos y contribuyó a mayor apropiación de las obras por las Unidades Ejecutoras.
- Participación de actores sociales en la elaboración de proyectos que permitieron adecuar los proyectos a las demandas territoriales.
- Institucionalización de mecanismos para el relevamiento de información sobre múltiples dimensiones (habitacionales, socio-económicas, poblacionales, etc.- APP - de las ciudades y barrios que facilitaron la elaboración de líneas de base, el seguimiento y la evaluación de los proyectos.

- Generación de dispositivos e instancias de participación con actores públicos, privados y de la sociedad civil (por ejemplo, la PANH) que lograron una mayor transparencia de gestión y accesibilidad de información de la Política Nacional del Hábitat.
- Consolidación de una perspectiva del desarrollo urbano orientada a revertir las lógicas de segmentación y segregación de las ciudades a partir de proyectos que buscan integrar y conectar la "ciudad formal" con la "informal".

7.2. Desafíos futuros.

Los desafíos de la Política Urbana Nacional son múltiples y se relacionan con la capacidad estatal de lograr abordajes integrales e inclusivos que puedan contrarrestar los procesos de segregación (económica, cultural, de género, entre otras) y segmentación (ciudad "formal" frente a la "informal") que atraviesan a las ciudades en la Argentina. La escala de los proyectos, la heterogeneidad de las problemáticas y la urgencia de las demandas son algunos de los nudos críticos que configuran la trama compleja sobre la que se formulan, implementan e institucionalizan las políticas del hábitat.

Por otro lado, posibilitar el acceso a la ciudad supone la puesta en marcha de una serie de dispositivos y mecanismos no solo ágiles, eficientes, eficaces, sino también que respondan a las necesidades de las comunidades locales en cada región del país. Para esto, es importante profundizar aquellas estrategias y herramientas con una perspectiva multidisciplinaria que permitan poner en diálogo al Estado junto a los actores territoriales para brindar respuestas adecuadas y coherentes a las necesidades de la población.