

## AREA PROGRAMAS Y PROYECTOS

### MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INTERVENCIÓN EN ASENTAMIENTOS IRREGULARES.

#### 1. INTRODUCCIÓN

---

El presente documento establece las líneas generales de acción para la gestión y ejecución de proyectos de intervención en asentamientos irregulares.

Esta secuencia de acciones, metodologías y procedimientos se adaptará de acuerdo a las particularidades de los asentamientos a intervenir. Las mismas se encuentran enmarcadas en los siguientes conceptos:

##### 1.1. Hábitat.

Consideramos al hábitat como el medio físico modificado por el hombre o los grupos sociales para lograr una mejor satisfacción de sus necesidades básicas: la de protección del medio natural, seguridad, identidad, espacio de encuentro, educación, trabajo.

Deben ser atendidos simultáneamente cuestiones tales como la tierra, el dominio, la infraestructura, los servicios y la calidad de la organización social.

Las políticas de mejoramiento del hábitat no deben ser vistas desde la perspectiva de la obra pública, sino que deben formar parte del conjunto de las políticas sociales y complementarse con las políticas de salud, integración, protección de grupos vulnerables, seguridad.

##### 1.2. Participación.

Los proyectos deben movilizar a la comunidad, logrando que los beneficiarios se apropien del hábitat que se construye y se fortalezcan los vínculos interpersonales entre los vecinos. El modelo de desarrollo propuesto se basa fundamentalmente en la integración de la población que forma parte de los Proyectos.

La participación de los involucrados comenzará desde la etapa de planificación operativa y táctica de los proyectos, las cuales se realizarán para cada uno de los asentamientos, aplicando métodos de planificación participativa.

##### 1.3. Abordaje interdisciplinario.

El abordaje interdisciplinario, que requiere la ejecución de este tipo de proyectos, no reside en el reclutamiento de profesionales de diversas especialidades, sino en el establecimiento de procesos de trabajo en los cuales la contribución específica de cada participante se encuadre constantemente en la perspectiva global del proceso del mejoramiento del hábitat.

Se trata por lo tanto de un abordaje que contempla las problemáticas urbanísticas, ambientales, socio – económico – organizativas, jurídico – legales y constructivas; y que debe acompañar necesariamente todo el proceso de mejoramiento del hábitat de las familias beneficiarias.

##### 1.4. Proyecto.

Un proyecto, de cualquier especificidad, es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. En el caso de las intervenciones en asentamientos irregulares, un proyecto es el trabajo que realiza un equipo interdisciplinario para lograr los objetivos de regularización y mejoramiento del hábitat de un barrio en particular, trabajo que tiene claramente un inicio y un fin. Por tratarse de un proyecto social es: un escenario en el que interactúan diferentes actores sociales; una unidad de

planificación social con coherencia interna y externa con tiempo y recursos acotados; un espacio de intercambio de información y de articulación de grupos e instituciones en un juego de alianzas y resistencias; y un ámbito de aprendizaje social de todos los actores.

### **1.5. Ciclo de Proyecto.**

El ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin. En cuanto a los proyectos de intervención en asentamientos irregulares, se definen cinco fases:

- Formulación Preliminar.
- Formulación Ejecutiva / Planificación estratégica
- Ejecución.
- Monitoreo.
- Cierre

El presente Manual desarrolla la metodología de ejecución indicada para cada uno de los momentos del ciclo de cada proyecto, teniendo en cuenta las intervenciones de todas las Áreas del SPVH.

## **2. FORMULACIÓN PRELIMINAR**

---

El Directorio del SPVH identifica la necesidad y/o conveniencia de formular un programa o proyecto en virtud de dar solución a problemáticas identificadas y/o posibilidad de financiamiento; para ello encomienda al Área Programas y Proyectos, en colaboración con las Áreas de Tierras y Regularización Dominial y Vivienda e Infraestructura, la formulación preliminar de un determinado proyecto, el cual puede o no estar encuadrado en un programa.

La Formulación Preliminar de un Proyecto es la instancia que comprende la recopilación de datos e información del asentamiento seleccionado, el análisis de dicha información para determinar la viabilidad y las posibles estrategias de intervención, como así también una estimación de tiempos y costos de la intervención.

Todos los barrios priorizados para su intervención contarán con un documento de Formulación Preliminar, el cual servirá de base para la elaboración de diferentes presentaciones y/o solicitudes de financiamiento, las cuales adaptarán su formato de acuerdo a los requerimientos particulares de cada organización u operatoria.

El documento de Formulación Preliminar contará con los siguientes puntos:

### **2.1. Identificación del asentamiento**

---

### **2.2. Diagnóstico inicial de un asentamiento**

---

El Diagnóstico inicial consiste en la primera acción de sistematización de procesos de aproximación e informes sobre la situación integral del asentamiento donde se piensa, potencialmente, intervenir. El mismo se subdivide en diagnóstico social, urbano y ambiental, aunque es preciso aclarar que la información que se recolecta y se sistematiza a partir de

estos es parte de un único documento que describe integralmente la situación inicial del asentamiento. Por este motivo, el Diagnóstico inicial se constituye en una herramienta fundamental dentro del proceso permanente y progresivo de desarrollo de la intervención, que suministrará los insumos necesarios para la planificación, el monitoreo y la evaluación que acompaña la toma de decisiones: estos insumos permiten realizar una evaluación de factibilidad sobre la posible intervención en el asentamiento. Además permite identificar actores fundamentales del lugar, su convocatoria, su accionar y tener una primera aproximación a las redes institucionales y vecinales.

Durante el desarrollo de esta instancia deberá prestarse especial atención al grado de contacto que se tendrá con las familias del asentamiento para no crear falsas expectativas, en el caso que finalmente el barrio no sea seleccionado para la intervención. Solo se realizarán entrevistas a informantes claves de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en el barrio, siempre teniendo en cuenta que esta modalidad ofrecerá limitaciones en relación a la totalidad de las opiniones y necesidades de los habitantes del asentamiento.

### **2.2.1. Diagnóstico socio económico y cultural:**

El diagnóstico social debe aportar:

- Una caracterización del asentamiento teniendo en cuenta aspectos económicos, políticos y culturales desde una visión que articule su dimensión interna con el contexto global.
- Una identificación de los principales problemas existentes y sus relaciones.
- Una especificación de los problemas de acuerdo a criterios determinados.
- Un estudio en profundidad de los problemas que se van a abordar.
- Identificar los recursos existentes en relación a los problemas.
- Un pronóstico del desarrollo que tendrá la situación si no se interviene en relación a esos problemas.

### **2.2.2. Diagnóstico urbano:**

El diagnóstico urbano consta de dos componentes: el componente gráfico, donde se ubican las características físicas principales y el escrito, dentro del cual se resume la información recolectada y que opera como elemento complementario de la información gráfica.

Para realizar el documento de diagnóstico urbano se realizará el relevamiento de la situación actual del asentamiento a escala barrial, que deberá basarse en:

Documentación gráfica entregada por las empresas de servicios.  
Documentación gráfica entregada por otras reparticiones municipales.  
Fotos aéreas actualizadas y de años anteriores.  
Relevamiento y observación en campo.  
Código urbano de la ciudad de Rosario.

Debe analizarse además, el impacto que las normas de urbanización y el trazado oficial generan en el área, describiendo las afectaciones existentes y estudiando las potencialidades y limitaciones dadas por los usos previstos, por la densidad de ocupación permitida y la existente que sea relevante al momento de la formulación de la propuesta de regularización urbana.

### **2.2.3. Diagnóstico ambiental:**

El diagnóstico ambiental permitirá la identificación de limitantes y potencialidades ambientales de los sitios donde se localizan los asentamientos ó aquellos en los que potencialmente puedan localizarse los nuevos barrios. Para esto se deberán realizar los estudios necesarios para conformar una base de información de orden general.

El diagnóstico ambiental deberá identificar las principales características ecológicas y antrópicas de los mismos. Consiste en una caracterización de las condiciones del sitio y del entorno desde la perspectiva integradora de la mirada ambiental. Su objetivo es proveer un cuadro de situación actual o línea de base acerca de las características ambientales relacionadas con el tipo de proyecto a ejecutar. En particular se deberán describir y evaluar los aspectos que determinan la calidad del ambiente y las condiciones de habitabilidad del sitio donde se localiza el proyecto.

## **2.3. Análisis Dominial del asentamiento.**

---

### **2.3.1. Factibilidad dominial del asentamiento**

A través del análisis de la factibilidad dominial de los terrenos necesarios se pretende establecer si existen condiciones legales, económicas y técnicas que sean favorables para lograr la transferencia de terrenos o inmuebles al Servicio Público de la Vivienda y Hábitat (SPVH), para su posterior transferencia a los beneficiarios. Este análisis es lo primero que debe realizarse al considerar la intervención en un asentamiento, ya que si no es viable conseguir la transferencia del dominio de los terrenos será imposible implementar el Programa.

## **2.4. Análisis de factibilidad de servicios.**

---

Una vez definida el área de intervención del asentamiento, y el sector en el cual se ejecutarán las viviendas de relocalización, si correspondiere, se solicitara a cada organismo administrador un certificado de factibilidad de servicio para la ejecución de red de agua, red de desagües cloacales y pluviales, red de energía eléctrica, red de gas, etc. y la gestión del Proyecto urbanístico, en los casos donde sea necesario. La factibilidad positiva de las redes de agua y electricidad, tanto en el asentamiento como en el sector de relocalización si correspondiere, se consideran excluyentes para que sea viable la intervención en dicho asentamiento. En esta instancia las reparticiones públicas y empresas de servicios definen si es necesario o no ejecutar obras de nexo de infraestructura.

## **2.5. Elaboración de la propuesta**

---

El análisis de la información recolectada (factibilidad dominial + diagnósticos social, urbano, ambiental) permitirá establecer la viabilidad y la definición de las correspondientes estrategias de intervención. Estas estrategias deberán plasmarse en lo que se denomina "Anteproyecto de intervención" y que constará de una primera definición de las estrategias legales – dominiales, urbanas, sociales, constructivas, económicas y ambientales como así también incluirá la primera estimación de la relación mejoramiento / relocalización que se realiza a partir de la foto aérea, el diagnóstico de apertura de calles y el cálculo inicial de los costos aproximados del Proyecto.

### **3. FORMULACIÓN EJECUTIVA - PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

---

La Formulación Ejecutiva es el proceso de planificación definitiva y detallada del proyecto basado en la profundización de la formulación preliminar y el aporte dado por la participación de los vecinos del barrio.

Esta fase comienza cuando se decide efectivizar la intervención en el barrio. El Área de Programas y Proyectos coordina la planificación general del proyecto y conforma el Equipo de Proyecto, articulando con las diferentes áreas del SPVH que prestan servicios a los proyectos.

#### **3.1. Análisis de interesados.**

---

Se realizará una identificación y análisis de todos los actores vinculados al proyecto. Se construirá una matriz calificando el interés, poder, influencia, nivel de compromiso, interdependencias e impacto potencial sobre el proyecto. Así mismo contendrá una primer definición de estrategias que se llevarán a cabo para implicar de forma efectiva a los interesados y mitigar los impactos negativos durante el ciclo de vida del proyecto.

Periódicamente, esta matriz deberá ser revisada de manera de poder actualizar y completar el involucramiento de los distintos actores intervinientes en el proyecto.

#### **3.2. Presentación del proyecto a la comunidad**

---

##### Reuniones de Sensibilización:

Es la primera aproximación del Equipo con la comunidad que implica difundir los alcances de la intervención del Programa como así también los primeros pasos a seguir por el Proyecto con respecto al asentamiento.

Este proceso tiene por propósito generar una plataforma básica para el lanzamiento del Proyecto en el barrio. Para esto, se realizarán reuniones generales, reuniones por sectores, entrega de volantes y toda actividad que se requiera para facilitar la comprensión del Programa. Se sugiere que a estas reuniones asistan no más de 20 personas. Serán coordinadas por los integrantes del equipo del Proyecto y representantes de organizaciones barriales. A su vez se convocará a diferentes efectores municipales del barrio pudiendo utilizarse los Centros de Convivencia Barrial, de Salud o los Centros Municipales de Distrito, como así también se puede recurrir a lugares como las plazas, espacios públicos o las mismas casas de los vecinos.

##### Acto de presentación del Programa:

Este acto es la presentación formal del Programa en el asentamiento.

#### **3.3. Registro censal de familias**

---

Se realiza para obtener un registro detallado de cada grupo familiar o de habitantes. Se define a un **grupo familiar** como una persona sola o grupo de personas, emparentadas o no, que comparten los gastos de comida/alimentación, tienen capacidad de autosustentarse

y vive/n bajo el mismo techo. Mediante el relevamiento se buscará consignar cuántos grupos familiares hay en el asentamiento.

Por medio del registro se busca saber dónde están ubicados, quiénes integran los diferentes grupos y las condiciones físicas de habitabilidad, entre otros. Para la elaboración de este registro, se llevará a cabo un censo que realizará un Equipo de personas capacitadas para tal fin con previa socialización de criterios. Se recomienda que cada lote sea relevado por dos personas (una con formación social y otra con orientación técnica).

### **3.4. Conformación del registro de potenciales beneficiarios**

Una vez finalizado el censo, se publicará el listado de adjudicatarios para que los vecinos puedan consultarlo y realizar los reclamos o impugnaciones que consideren necesarios. Se dará un plazo para resolver las posibles anomalías, luego del mismo se dará por conformado el listado de potenciales beneficiarios.

### **3.5. Relevamiento físico y cartográfico.**

#### **3.5.1. Relevamiento físico.**

Se definirá poligonal cerrada de apoyo con mojones de hierro redondo de  $\varnothing$  10 mm., en lugares libres y accesibles. Cada vértice deberá contar con el correspondiente abalanzamiento a por lo menos dos hechos físicos existentes con características de perdurabilidad. El error de cierre planimétrico de la poligonal cerrada admisible, corresponde a una poligonal de 4° orden.

#### **Relevamiento físico cartográfico del interior de cada asentamiento:**

Con los mismos ejes de referencia, se deberán relevar todos los hechos físicos de interés dentro del sector definido en el artículo anterior, tales como:

- Viviendas irregulares
- Polígonos de ocupación precaria (con medidas lineales)
- Árboles
- Pozos absorbentes existentes
- Columnas existentes.

#### **Relevamiento altimétrico.**

### **3.6. Transferencia de dominio de las tierras al SPV.**

El SPVH, realizará todas las gestiones necesarias a fin de lograr la posesión de dominio a su nombre de los inmuebles correspondientes a las áreas ocupadas, se trate tanto de dominios privados como públicos. La transferencia se considera transitoria, hasta tanto se subdividan los predios, otorgando posteriormente escritura traslativa a cada uno de los beneficiarios.

### **3.7. Proceso de planificación participativa.**

El proceso de Planificación Participativa implica una serie de acciones orientadas a la participación de las familias beneficiarias en la Formulación Ejecutiva del Proyecto.

Teniendo en cuenta que la Participación es a la vez derecho a la inserción y deber de implicación, consideramos que todo proyecto de mejoramiento de la calidad de vida de los sectores populares deberá contar con la participación de los beneficiarios en una parte importante del proceso, ya que para el ejercicio de ciudadanía, es necesario promover la participación estimulando la articulación de espacios de ejercitación de la práctica ciudadana. Sin embargo es preciso dejar sentado que la participación no es espontánea sino progresiva ya que constituye un aprendizaje.

Podemos decir que existen 3 niveles de Participación:

Conocimiento: es el nivel más básico donde se brinda sólo información. Como tal es condición necesaria para poder acceder a los otros niveles.

Opinión: es el nivel donde se presentan determinados temas a los beneficiarios y se promueve la generación de un espacio de discusión donde se intercambien opiniones.

Decisión: implica un proceso a partir del cual se integran el conocimiento, la opinión y la toma de decisiones de todos los actores involucrados en cada una de las fases del proceso de planificación.

Es por esto que consideramos a la Planificación Participativa como un proceso que implicará la construcción de ideas y que estará orientado a tomar y consensuar decisiones democráticamente para desarrollar las opciones escogidas y llegar a las soluciones factibles.

La base de esta metodología se sustenta en la idea de que trabajar con “alguien” supone reconocerlo en todas sus dimensiones y potencialidades fortaleciendo y desarrollando mutuamente capacidades, implica estar alerta para reconocer los prejuicios que obstaculizan dicho intercambio obturando muchas veces las infinitas posibilidades que implica el verdadero trabajo en conjunto, sin desdibujar responsabilidades pero poniendo el acento sobre los espacios y las dimensiones comunes.

Se realizarán una serie de talleres de planificación estratégica participativa, de ajuste de las definiciones del proyecto, con el objeto de construir una visión colectiva junto a los actores directamente involucrados, teniendo en cuenta la problemática que se pretende resolver, y poder así construir objetivos comunes sustentables y acciones compartidas. Pero cabe aclarar que no se agota solo en esta dinámica de taller, sino que se puede además construir una visión colectiva a través de determinadas actividades y en la dinámica del trabajo cotidiano.

En la realización de los talleres se trabajará a partir de la búsqueda de un consenso de opiniones del equipo de planificación a través del proceso, entendiendo como equipo de planificación a todos los actores involucrados e invitados a participar (equipo técnico, otras áreas del SPV, vecinos, Instituciones del asentamiento, etc). Los talleres se constituirán como espacios de negociación sobre las bases de las posibilidades reales del proyecto y las expectativas de los vecinos, ofreciendo posibilidades de participación, pero también generando compromiso. Se documentará permanentemente todo el proceso de planificación.

---

## **RESUMEN. Proceso de planificación participativa**

---

Las instancias que se detallan a continuación son indicativas, se realizarán según el orden secuencial que sea más conveniente al desarrollo del Proyecto.

- 
- A. TALLERES SOBRE DERECHOS Y DEBERES. Firma del Acta de Adhesión al Programa.
  - B. TALLERES PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS Y EJES DE INTERVENCIÓN
  - C. TALLERES TEMÁTICOS
  - D. TALLERES DE ORDENAMIENTO URBANO
    - 1º taller Definición de criterios urbanos generales
    - 2º taller Taller de reglas fijas
    - 3º taller Proceso participativo de Relocalización
      - Elección de terreno
      - Elección del prototipo
    - 4º taller Proceso participativo de Mejoramiento
  - E. TALLER SOCIO-AMBIENTAL

### **3.8. Elaboración de anteproyectos urbanos**

---

Teniendo en cuenta el relevamiento topográfico, los censos, y el diagnóstico urbano, ambiental y social, y los resultados de los Talleres de Planificación Participativa el Equipo de Proyecto formulará un anteproyecto más detallado.

Esta instancia determinará la cantidad de familias que deberán ser relocalizadas, las que estarán beneficiadas con mejoras, los terrenos posibles de ser adquiridos para las relocalizaciones necesarias, las obras de infraestructura necesaria, las medidas de mitigación ambiental, las estrategias de regularización dominial, etc. En el caso de la relocalización, se adoptarán las estrategias a utilizar durante la intervención, así como la ubicación, el tipo de vivienda y la infraestructura. Para el proceso de mejoramiento se planteará un anteproyecto teórico, esto quiere decir, se elaborarán las soluciones posibles para las familias que se quedan en el asentamiento. Otro aspecto a tener en cuenta, es que el loteo se define en base a los metros cuadrados del asentamiento.

## **4. EJECUCIÓN**

---

Dentro del proceso de intervención de un proyecto, se denomina Ejecución al momento que comprende la obra física tanto de la Relocalización como del Mejoramiento.

Durante el desarrollo de este momento, el Equipo de Proyecto será el encargado de generar y acompañar los procesos de sensibilización y apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios. A modo general, podemos mencionar algunas de las acciones a realizar: reuniones informativas y visitas a familias para acordar las cuestiones relativas a la obra física ( pre-obra, obra y post obra ), acompañamiento permanente a las familias en los procesos de modificación de su hábitat (adecuación al nuevo loteo, corrimientos de cercos, cortes de alguna parte de su vivienda, etc), realizar la convocatoria a todas las actividades del proyecto que demande la participación de distintos actores, coordinar la realización de



los corrimientos y la relación con los vecinos durante la ejecución de las obras de mejoramiento, constituyendo el nexo entre estos y la empresa constructora.

#### **4.1. Diseño participativo de loteo**

---

##### **VER PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA**

#### **4.2. Relocalización.**

---

Luego del Proceso Participativo de Relocalización, contemplado dentro del proceso de Planificación Participativa, se comienza a trabajar con los vecinos en la documentación legal que da inicio a la regularización dominial, completando luego la siguiente secuencia de acciones:

- 4.2.1. Firma del Acta Acuerdo al Proyecto de Relocalización.
- 4.2.2. Preparación del proyecto de viviendas. Elaboración de pliegos.
- 4.2.3. Adjudicación del contrato de obra de viviendas de Relocalización.
- 4.2.4. Ejecución de viviendas del nuevo barrio.
- 4.2.5. Preparación del proyecto de Infraestructura. Elaboración de pliegos.
- 4.2.6. Adjudicación del contrato de la obra de infraestructura de Relocalización.
- 4.2.7. Ejecución de infraestructura del nuevo barrio.
- 4.2.8. Mudanza de las familias al nuevo barrio.

#### Planificación de la mudanza.

Previo a la mudanza al nuevo barrio se realizará el relevamiento y consenso de las familias a trasladarse, estas deberán poseer el correspondiente documento legal firmado que las acredite como adjudicatarias de la vivienda. En aquellos casos de vecinos que deberían relocalizarse pero han decidido cambiar su vivienda nueva con la de un vecino de mejoramiento (que en este caso se relocalizará) es importante garantizar que el vecino que se mude al lote liberado en el mismo asentamiento, se mude inmediatamente después de ser liberado su lote.

#### Aspectos sociales a tener en cuenta.

Dentro de la Planificación general de la mudanza, hay aspectos que deberán tenerse especialmente en cuenta y que se relacionan con la vida cotidiana de las familias que serán relocalizadas. Estos aspectos se refieren a la escolaridad de los hijos, a la recepción de Planes sociales, a la asistencia sanitaria, etc.

#### Realización de la Mudanza.

#### 4.2.9. Post- obra Relocalización:

En caso de relocalizaciones se considera post-obra al período de seis meses comprendido a partir de la mudanza de las familias al nuevo barrio, coincidente con el tiempo transcurrido entre la recepción provisoria y la recepción definitiva de las obras, es decir, con el período de garantía constructiva que asume la empresa contratista.

Las actividades a desarrollar por el Equipo encargado de la etapa de post obra tendrán los siguientes objetivos:

Fortalecer la capacidad de organización de las familias para hacerse cargo de nuevas responsabilidades derivadas de las necesidades a satisfacer en el nuevo barrio.

- Acompañar a los vecinos en su proceso de integración al nuevo barrio mediante la información de todos los recursos e instituciones (públicas y privadas) con los que cuenta en su nuevo barrio. Se recomienda habilitar un espacio de atención a los vecinos.
- Trabajar en pos de la consolidación de redes entre vecinos
- Tareas institucionales: se deberá realizar un seguimiento a los servicios ofrecidos por las Instituciones del barrio a los nuevos vecinos (Escuela, Centro de Salud, Centro de Convivencia Barrial) y además verificar que todos los traslados de Planes sociales se hayan realizado adecuadamente.

Transcurridos los seis meses, se comunicará claramente a los vecinos la finalización del período de Post-Obra y por lo tanto la intervención del SPVH. En los casos donde existan lugares de atención en obradores u otras instalaciones, los mismos serán deshabilitados.

#### 4.2.10. Aprobación plano subdivisión

#### 4.2.11. Firma de escrituras:

La escrituración de las viviendas a nombre de los beneficiarios debería realizarse durante el período Post-obra de manera que cuando el Proyecto finalice la intervención en el barrio todos los derechos y responsabilidades legales de la vivienda queden a cargo de los vecinos. Dadas las dificultades que se suelen encontrar para la transferencia de dominio a nombre del SPVH y para la aprobación de planos de subdivisión, esta actividad difícilmente se realice durante el período de post-obra. En estos casos, es importante que el vecino guarde el Acta acuerdo de Relocalización como el documento que le garantiza el uso legal de su vivienda.

#### Compensaciones

En aquellos casos en los que con la *Solución Habitacional Nueva* no se pueda asegurar mejorar o como mínimo mantener la calidad de vida, la seguridad física, la capacidad productiva y los ingresos de un beneficiario, se financiará una compensación económica destinada a la adquisición de un inmueble ubicado en el barrio formal, o una indemnización económica, según corresponda a la solución más conveniente al caso. La solución deberá ser acordada oportunamente con el beneficiario.

### **4.3. Mejoramiento del asentamiento.**

---

#### 4.3.1. Metodología de Intervención.

Si bien la secuencia de ejecución del Mejoramiento se define a partir de los momentos de la obra (pre – obra, obra propiamente dicha y post – obra), la misma se encuentra atravesada por los siguientes ejes transversales:

*Información / comunicación:* Implicará un trabajo constante de coordinación de tareas entre el Equipo de Proyecto y la inspección. El Equipo de proyecto llevará un registro permanente de actividades y situaciones. Por otra parte se deberá brindar información constantemente a los vecinos sobre el avance de la obra, en el marco de una comunicación sostenida y fluida para evitar malos entendidos y ansiedades innecesarias mediante canales válidos que posibiliten a los vecinos plantear ideas, inquietudes, etc.

*Acciones ambientales:* Trabajo sobre la concientización en el cuidado colectivo del barrio.

*Trabajo en equipo interdisciplinario:* Planificación, ejecución y evaluación de las acciones siempre en forma interdisciplinaria.

A lo largo de toda la intervención el Equipo de proyecto desde una visión interdisciplinaria desarrollará diferentes tareas con vistas a lograr el siguiente objetivo:

Favorecer la apropiación, el compromiso y la participación de los vecinos en los procesos de modificación del hábitat a partir de la intervención del programa.

En este sentido y de manera muy general, el Equipo de proyecto durante esta etapa, estará encargado de:

- Planificar, ejecutar y evaluar las acciones correspondientes en forma interdisciplinaria, atendiendo a que la intervención se desarrolle en tiempo y forma según lo planificado.
- Informar con mayor detalle las tareas a realizar a nivel general como así también las responsabilidades de cada actor interviniente.
- Continuar con el trabajo de apropiación de lote.
- Motivar el reconocimiento de necesidades colectivas, como así también el reconocimiento y/o construcción de herramientas para el desarrollo de posibles soluciones.
- Realizar el seguimiento de la obra lote por lote, siempre en coordinación con la inspección.
- Mantener los acuerdos con vecinos.

#### 4.3.2. Etapa de pre-obra:

Se denomina etapa de Pre – Obra al momento de la intervención previo a la ejecución de la Obra de Mejoramiento que implica el desarrollo de:

*El relevamiento:* consiste en planificar los trabajos a realizar en cada lote, como así también reforzar los vínculos y las relaciones con las familias beneficiarias.

*Los trabajos previos:* consisten en ejecutar las tareas necesarias para el inicio en tiempo y forma de la obra. Estas tareas previas pueden ser por ejemplo: liberación de pasillos, cortes, canastas, conexiones provisionales, etc. También puede darse asesoramiento a los vecinos que proponen la autoconstrucción siempre que se utilice esta modalidad en el proyecto.

## Amojonamiento

**Consenso de Mejoras:** deberá consensuarse con el beneficiario la ubicación de las mejoras (baño, conexiones) dentro del lote que le corresponde.

### 4.3.3. Firma Acta Acuerdo al Proyecto de Mejoramiento.

El Acta Acuerdo tiene por objetivo la formalización de los derechos y obligaciones trabajados en el desarrollo de la intervención hasta el momento. Se recomienda que el tiempo transcurrido entre la firma del Acta y el inicio de obra sea moderado para evitar posibles inconvenientes.

### 4.3.4. Preparación del proyecto de Soluciones habitacionales en Mejoramiento. Elaboración de los pliegos:

La preparación del Proyecto de Mejoramiento es la instancia que permite trasladar las definiciones sobre la obra de mejoramiento a realizar, que han sido previamente consensuadas con los beneficiarios, hacia un proyecto constructivo que será licitado y ejecutado posteriormente.

### 4.3.5. Adjudicación del contrato de la obra de Mejoramiento – Soluciones habitacionales:

Los procesos de adjudicación serán particulares a cada modalidad de ejecución, y se optará por uno u otro, de manera coordinada entre el Equipo de Proyecto, el Sector Vivienda e Infraestructura y el Área Programas y Proyectos.

### 4.3.6. Proceso de Adquisición de materiales, mano de obra, servicios, etc. para la obra de Mejoramiento – Soluciones habitacionales:

Una vez definida la modalidad de ejecución, determinado el cómputo y los tiempos de la obra de mejoramiento de acuerdo a la planificación, deberá establecerse un plan de adquisición de materiales (para obra ejecutada por terceros o autoconstrucción), servicios y mano de obra, que se requieran para comenzar con dicha obra de mejoramiento y que no están contempladas dentro de los contratos de obra. Este Plan de adquisición o compra de materiales, servicios, etc se realizará mediante solicitudes de: Compra directa, Concurso de precios, Licitación Privada, Licitación Pública de acuerdo al monto que tenga la compra, Las cantidades correspondientes a cada material o servicio se obtendrán de los respectivos cómputos de materiales.

### 4.3.7. Ejecución de la obra de Mejoramiento - Soluciones habitacionales:

Durante la ejecución de la obra de Mejoramiento en el asentamiento se realizarán todas las mejoras habitacionales que correspondan en cada lote, según las definiciones y consensos previos realizados entre los beneficiarios y el Equipo de Proyecto. Esta obra también incluye el tendido de redes de infraestructura dentro de cada lote y la realización del punto de conexión de estas redes con la red del barrio.

#### 4.3.8. Obra de infraestructura en asentamiento.

La misma contempla las siguientes acciones:

- Preparación del proyecto de infraestructura de mejoramiento. Elaboración de los pliegos.
- Adjudicación del contrato de la obra de Infraestructura de Mejoramiento:
- Limpieza de los terrenos liberados y apertura de calles en el asentamiento:
- Ejecución de infraestructura en el asentamiento.

#### 4.3.9. Aprobación Planos subdivisión:

#### 4.3.10. Post-obra de Mejoramiento:

Se denomina etapa de post obra a los 6 meses posteriores a la culminación de todas las obras de mejoramiento, incluidas las de infraestructura y en el caso que las hubiera, las de Equipamiento comunitario. Durante esta etapa el objetivo será:

Trabajar para la consecución de un accionar protagónico de los vecinos en la resolución de sus necesidades y conflictos. En esta etapa a su vez se inicia el proceso de escrituración.

Se realizarán una serie de reuniones por pequeños grupos de beneficiarios que tendrán por finalidad:

- Asesorar sobre el uso de los servicios y sus formalidades.
- Informar acerca de la escrituración y el pago de las cuotas correspondientes.
- Consolidar la información respecto de los recursos y servicios brindados por las distintas instituciones privadas o estatales de la ciudad.
- Informar acerca de los tiempos de garantía de obra.
- Apuntar a la consolidación de redes entre vecinos, minimizando el sentimiento de abandono que pueda surgir por la finalización de la obra.

#### 4.3.11. Proceso de escrituración:

Ante el inicio del proceso de escrituración en un proyecto, cuyo primer paso es la firma de las actas acuerdo, el Equipo de proyecto junto a las otras áreas intervinientes, deberá tener una información clara y precisa sobre los roles de cada uno y los alcances de cada paso, a fin de evitar distorsiones de la información, despertar expectativas negativas o positivas, postergar las respuestas que están fuera del ámbito de competencia profesional o que no se encuentran especificadas en la información que dispone. En esa primera instancia deberá contarse con la descripción y una mínima cuantificación de los casos que pudo el Equipo de proyecto detectar en el barrio.

#### Firma de escrituras

---

#### **4.4. EQUIPAMIENTO COMUNITARIO**

---

Generalmente, se asigna parte del presupuesto a la construcción, ampliación y/o mejoramiento del equipamiento necesario para la realización de actividades en los barrios intervenidos tales como Centros de Convivencia Barrial, Espacios Facilitadores de la Producción, Equipamiento Recreativo, Centros de Salud, etc. La definición del tipo de Equipamiento deberá hacerse en base a los talleres de Planificación Participativa donde a partir del diagnóstico barrial construido colectivamente entre vecinos y Equipo de Proyecto se definieron también estrategias consensuadas para el logro de soluciones posibles.

Contempla las siguientes acciones:

4.4.1. Preparación de los Proyectos de Equipamiento. Elaboración de los pliegos.

4.4.2. Adjudicación del contrato de obra de Equipamiento Comunitario.

4.4.3. Ejecución del Equipamiento.

---

#### **4.5. ACCIONES AMBIENTALES**

---

La intervención ambiental se concretará a través de las actividades de acompañamiento ambiental realizado por el equipo ambiental y el referente ambiental, que incluyen actividades de acompañamiento ambiental y divulgación y educación ambiental. Estas se realizan a través de talleres, campañas y actividades complementarias. La función del referente ambiental es la de movilizar a la comunidad barrial para lograr su participación activa en la mejora de su propia calidad de vida. Sus actividades se realizan bajo supervisión del Equipo Ambiental y el Responsable del Proyecto.

##### 4.5.1. Actividades de intervención

A fin de cumplir con estos objetivos se deberá contar con una programación de actividades de intervención que incluyan educación ambiental, con diferentes instrumentos y vías para información, promoción y capacitación barrial en aquellos temas ambientales críticos que hayan sido identificados en cada barrio a través de los análisis ambientales. Ej.:

- Visitas domiciliarias y distribución de folletería para prevención de enfermedades endémicas y/o epidémicas, en coordinación con las áreas de Salud.
- Gestiones ante Salud para vacunación del personal de los Equipos de Proyectos barriales.
- Gestión ante el organismo municipal de atención de animales, para la intervención en los barrios con quirófano móvil, esterilizaciones caninas y felinas, vacunaciones antirrábicas caninas y felinas, tratamientos antiparasitarios inyectables, tratamientos antiparasitarios orales, tratamientos antisárnicos.
- Gestión ante Dirección de Vectores para intervenciones en los barrios, a fin de mitigar acciones de plagas y vectores.
- Acompañamiento en intervenciones de Dirección de Vectores, realizando desratización, desinfección, desinsección, desinfección con humo, etc.
- Concientización y entrega de folletería sobre plagas y vectores.

- Acompañamiento en jornadas de limpieza (descacharrizaciones) en lotes y espacios públicos.
- Seguimiento y control de las medidas de mitigación ambiental para asegurar el correcto funcionamiento de las obras ejecutadas así como detectar cambios o imprevistos para tomar las acciones necesarias o los reajustes a las actividades programadas.

#### 4.5.2. Etapa de Post Obra

A fin de verificar que se haya cumplido con los requerimientos legales de las acciones ejecutadas, que los distintos temas y variables previstos en el Plan de Manejo se hayan cumplido, y que los acontecimientos no previstos hayan sido adecuadamente tratados, ya sea por acciones sociales de seguimiento o difusión, o por obras adicionales de mitigación, mecanismos de compensación u otros, en esta etapa se realizará una evaluación final.

Se consideran los efectos adversos significativos y sobre ellos se aplican criterios de verificación del grado de deterioro previsto, en comparación con lo observado realmente en el tiempo de aplicación de la evaluación.

#### **4.6. INFORMACIÓN PERIÓDICA A TODOS LOS VECINOS**

---

El Equipo de Proyecto será responsable de implementar eficientes mecanismos de comunicación e información a los beneficiarios del Proyecto y a los vecinos de las áreas circundantes, para ello deberá coordinar con el Área de Comunicación. Para esto podrá elaborar una gacetilla periódica y de distribución masiva, con la información más significativa del Proyecto. Promoverá que la misma sea elaborada en conjunto con los vecinos. Asegurará que su formato permita una clara, atractiva y fácil lectura del mismo por parte de sus destinatarios. Por otra parte, deberán desarrollarse reuniones informativas al conjunto de los beneficiarios durante el transcurso del Proyecto que serán implementadas previo a la realización de actividades significativas.

#### **4.7. PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN**

---

Por monitoreo se entiende el procedimiento sistemático empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, para identificar los logros y debilidades y recomendar modificaciones para optimizar los resultados deseados.

El monitoreo se apoya en una programación previa del proyecto. Todo sistema de monitoreo, tiene el supuesto básico que el proyecto ha sido programado de modo que todas las actividades que se realicen hayan sido elegidas en función de los resultados que se persiguen, esto es, la situación a la que se espera llegar o lo que se desea alcanzar al cabo del proyecto tomando como punto de partida la situación inicial (sin proyecto).

Monitorear es, entonces, observar y documentar en forma sistemática el avance del proyecto constatando:

- Si las actividades se realizan de acuerdo a la programación del proyecto.
- Si el avance del proyecto conduce a los resultados previstos o será necesario realizar
- ajustes o modificaciones.

## OBJETIVOS

- Diseñar metodologías de planificación, monitoreo y evaluación conformes a las características y necesidades específicas.
- Lograr la incorporación de las metodologías de planificación, monitoreo y evaluación dentro de las dinámicas de trabajo.
- Generar información que permita identificar los logros, falencias y debilidades puntuales del trabajo realizado.
- Sugerir acciones que permitan fortalecer la labor de los Proyectos.
- Fomentar instancias de aprendizaje permanente y reflexión sobre la tarea, a través de procesos participativos.
- Garantizar un ciclo continuo de planificación y control en la ejecución de todos los proyectos.

## METODOLOGÍA

La metodología de monitoreo se basa en la definición de metas consensuadas que permiten cumplir con los componentes de cada Proyecto y contribuyen a lograr los propósitos establecidos. Cada meta es monitoreada por su ejecutor en el momento de la realización de las tareas asociadas. Se obtienen los datos en campo a través de distintos actores claves (personas afectadas al Proyecto con diferentes incumbencias, profesiones, percepciones, etc.), se analizan y se relacionan a través de la comparación y/o contraposición de la lógica por ellos definida y la de los indicadores previamente consensuados. El monitoreo de una meta contribuye al análisis de los resultados del programa o proyecto.

Se parte de la aceptación de la COMPLEJIDAD de los aspectos a evaluar y de la SUBJETIVIDAD con que pueden comprenderse (según su experiencia y percepción de los eventos). Se reconoce además la importancia de incorporar en la construcción colectiva del conocimiento aspectos aportados por los DISTINTOS CONOCIMIENTOS políticos, administrativos, técnicos y populares.

Todo el proceso de Monitoreo se construye sobre la base de una metodología de evolución de MOMENTOS interactivos (no etapas), donde se va consensuando la información procesada desde la visión de actores claves en cada instancia de decisión (barrial, de proyecto, de programa, política etc.). Se construye la información a través de los datos que aporta el conjunto de actores claves, quienes poseen distintas visiones según su función dentro del equipo de trabajo.



Todos los observadores tienen instrumentos específicos (planillas diseñadas en forma consensuada para la medición de las acciones que se realizan) que le permiten focalizar su atención en aspectos fundamentales que hacen a la eficacia y eficiencia de las acciones de campo.

Posteriormente a la toma de datos en campo (en el caso de acciones en campo) o del análisis de la situación de cada meta, se reúnen los observadores con sus instrumentos (planillas) y se construye el primer consenso grupal sobre las acciones medidas a través del debate basado en las diferentes visiones. Si ocurren visiones antagónicas, cada observador expone qué aspectos lo llevaron a sostener esa percepción. Una vez completados estos



---

pasos, que son los verdaderamente esenciales para fortalecer el compromiso, el aprendizaje grupal y la construcción colectiva del conocimiento, se comienza la discusión sobre qué resultado se obtuvo, y se le da un valor o señal.

### El ciclo de Planificación y Control.

Mensualmente, se hace un corte del avance de todos los proyectos, se analizan los resultados de tiempos de ejecución y los resultados de las acciones monitoreadas. Se realiza una reunión por cada proyecto en ejecución, en la cual se reúnen representantes de los equipos interdisciplinarios vinculados en la ejecución de los distintos componentes para analizar, discutir y consensuar la situación actual de cada proyecto con el objeto de asegurar el debate y el pleno conocimiento acerca de los aciertos y desaciertos de cada proyecto y así tomar decisiones inmediatas, enriquecidas por dicho debate, a la vez que plenamente ajustadas a la realidad.

En estas reuniones se toman decisiones de planificación estratégica que permiten ajustar la ejecución del proyecto, con el fin de garantizar que las acciones realizadas cumplan con los plazos requeridos, cuenten con los recursos necesarios, y realicen un aporte adecuado al cumplimiento de las metas.

### Seguimiento Presupuestario

Se realiza la proyección anual del presupuesto, su seguimiento y actualización mensual, y los posibles desfasajes entre ambos; tomando como referencia información brindada por los Sectores de Contaduría, Tesorería, Vivienda e infraestructura, y Responsables de los Equipo de Proyecto.

Se analizan además alternativas, y se ejecutan Informes mensuales, informes externos e internos específicos.

### Evaluaciones parciales

Además de estas actividades, la oficina de P,MyE confecciona informes de evolución de los proyectos, Externos e Internos, como así también, toda evaluación parcial, o con un objetivo específico, solicitadas por la Dirección, los Equipos de Proyecto u Otros Sectores del S.P.V.H.

### Evaluación Ex post

La evaluación ex - post deberá identificar, medir y analizar resultados e impactos.

Esta evaluación externa, combina métodos cuali-cuantitativos, que permitirán comparar situaciones iniciales y finales de cada uno de los Proyectos ejecutados.