

Buenos Aires, 15 de mayo de 2015

Sr. Presidente

Instituto de Vivienda de la Ciudad

Emilio Basavilbaso

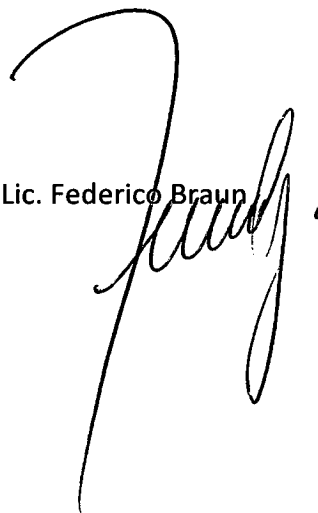
S _____ / _____ D

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de elevar por su intermedio al Directorio del Instituto que usted preside, el Informe Final de Gestión en el cargo de Gerente General, designación efectuada por Acta de Directorio ACDIR-3000-2015-IVC de fecha 30 de octubre de 2014.

Sin otro particular lo saluda muy atentamente,

Lic. Federico Braun



INFORME FINAL DE GESTIÓN

GERENCIA GENERAL

1 de noviembre de 2014

al

30 de abril de 2015

Federico M. Braun

Integrantes Gerencia General:

María Jimena Iluminatti

Juan Manuel Baigorria

Ángeles Legisa

Lucía Freytes

Cristian Ruiz Guiñazú

Santiago Ibarzabal

El 30 de octubre de 2014 el Directorio del Instituto de Vivienda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires resuelve designarme en el cargo de Gerente General. Cargo que ejercí desde el 1 de noviembre de 2014 hasta el 30 de abril de 2015, fecha de aceptación de mi renuncia.

El siguiente informe, realiza para cada una de las áreas del Organismo, tres análisis: a) un diagnóstico de situación al momento de asumir funciones, b) un resumen de las acciones realizadas desde la Gerencia y en coordinación con otras áreas, y c) un listado de las tareas no finalizadas y recomendaciones adicionales plausibles de implementar desde la Gerencia General.

A. Gerencia General

A.1. GO Control de Gestión Administrativa

a) Diagnóstico:

- El área no realizaba tareas de Control de Gestión en forma ordenada y programada, particularmente por una remisión no ordenada de los pedidos de informe a las áreas, sin un protocolo establecido. El funcionamiento de la misma se veía reducido por tener un 50% de su plantel en licencia.
- Los pedidos de informe al organismo eran tramitados en forma descoordinada, conllevando a serios atrasos en la contestación de los mismos, y muchas veces respuestas contradictorias proporcionadas por distintas áreas del Organismo.

b) Acciones realizadas:

- Se decidió centralizar en la Gerencia General la totalidad de las respuestas a pedidos de información de organismos externos (pedidos de Informe Ley 104, Defensoría, Auditoría, Sindicatura, etc.).
- La GO comenzó a llevar un registro de todas las actuaciones de pedidos de informe recibidos, la fecha en que las mismas eran derivadas a las diferentes áreas del Organismo para su respuesta. Asimismo se inició un seguimiento activo de los pedidos de informe, a fin de darles respuesta dentro de los plazos establecidos, y con respuestas uniformes y coherentes.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Elaborar un breve manual de procedimiento para la tramitación de pedidos de informe. Aprobar el mismo por Directorio, incorporando las misiones y funciones de la materia a la GO Control de Gestión Administrativa. Dar a conocer a las áreas a fines de que todos los pedidos de informe remitidos al Organismo sean tramitados acorde a la nueva normativa.
- Volver a la producción de informes de coyuntura y de ejecución (física y presupuestaria) del IVC a fin de ponerlos disponibles en la página web institucional del Organismo.

A.2. Seguridad y Emergencias

a) Diagnóstico:

- El gasto de seguridad privada había sido transferido a la GO de Seguridad Privada del GCBA. No obstante, el Convenio para dicha transferencia (de funciones y presupuestaria) no había sido firmado.

b) Acciones realizadas:

- Se designó, luego de la finalización del Concurso, al GO Permanente en el cargo.
- Se logró acordar una versión final del Convenio para el traspaso de la contratación de Seguridad Privada al GCBA, y se firmó el mismo.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Mejorar la definición de objetivos con la DG Seguridad Privada del GCBA.
- Optimizar la Seguridad Privada, reduciendo los objetivos de baja posibilidad de intrusión (Ej. Ex AU3) a través de la incorporación de cámaras de seguridad.
- Incrementar las capacitaciones del personal de la GO a fin de tener personal más idóneo para la atención de emergencias técnicas.

A.3 Recupero de Inmuebles

b) Acciones realizadas:

- Se inició la gestión de recupero de unidades vacantes en los complejos urbanos del Organismo. A tal fin, se elaboró un primer manual de procedimiento para llevar a cabo los recuperos, en trabajo conjunto con la Gerencia de Créditos y la Gerencia de Asuntos Jurídicos.
- Se lograron recuperar en tan solo un mes de implementación de dicho manual unas 4 unidades, teniendo unas 10 adicionales en circuito.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Aprobar el manual de procedimiento para el recupero de unidades de vivienda, y poner el mismo en funcionamiento.

A.4. Alquilar Se Puede

a) Diagnóstico:

- Dentro de sus diferentes programas, el IVC no contaba con ningún sistema de fomento del alquiler como forma de dar respuesta al déficit habitacional de la Ciudad.

b) Acciones realizadas:

- Se realizó un estudio en profundidad del público objetivo de un eventual programa de alquiler, con el fin de entender en detalle sus situaciones particulares y las dificultades enfrentadas para concretar un alquiler.
- Se realizó un estudio de los valores de mercado de alquiler en los distintos barrios de la Ciudad, así también como un análisis de los alquileres formales pero ofrecidos por canales no tradicionales (publicaciones barriales, avisos en comercios barriales, etc.).
- Se trabajó con el Banco Ciudad para el diseño de un producto de garantía bancaria de alquileres que permitiera dar solución al público objetivo estudiado.
- Se mantuvieron reuniones con inmobiliarias, propietarios, asociaciones de inquilinos, aseguradoras, desarrolladores y otros participantes del mercado de alquileres a fin de evaluar el programa en forma previa a su lanzamiento.
- Se definió un programa con garantía bancaria, préstamo acceso, sistema de ahorro previo para incluir a los sectores de ingresos informales, y subsidio mensual de alquiler, y se plasmaron todos los requisitos y detalles de funcionamiento del programa en un Manual de Procedimiento. Se definió un sistema de puntos para la selección de las solicitudes recibidas.
- Se aprobó por Directorio y firmó un Convenio con el Banco Ciudad para el desarrollo conjunto del programa.
- Se desarrolló una página web y un CRM para la tramitación de las solicitudes del programa.
- Se seleccionó personal de PP para la atención al público del programa. Se los capacitó en los requisitos y funcionamiento del programa, en el uso del CRM, y se establecieron nuevos puestos de atención en Carabelas.
- Se capacitó al personal del call center para la atención de consultas respecto del programa.
- Se lanzó una campaña a través de la Red ETEV en diciembre de 2014, y se comenzaron a recibir solicitudes al programa.
- Se lanzó en marzo de 2015 una campaña de mayor difusión, logrando así un número de consultas cercana al medio millón.
- Se realizó la primera adjudicación del programa a mediados de marzo, seleccionando los primeros 1.000 beneficiarios.
- Se realizó un primer evento con inmobiliarias, a fin de brindar mayores detalles respecto del funcionamiento del programa y de la garantía bancaria.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Aprobar por Directorio el Manual de Procedimiento del Programa.
- Evaluar la creación de una GO Alquiler Se Puede con el fin de otorgarle todas las misiones y funciones del programa (que actualmente residen en la Gerencia de Coordinación General de Acceso a la Vivienda).
- Concursar el puesto de GO a ser creado. Dotar a la GO de personal idóneo para llevar adelante el programa, a través de búsquedas internas competitivas.
- Incrementar la difusión del programa a las inmobiliarias y a dueños directos (a través de los portales existentes).
- Evaluar la posibilidad de incrementar la cobertura del seguro ofrecido por el Banco Ciudad por un período extra de 3 a 6 meses, aplicable solamente a aquellos casos en los que se inicie un desalojo judicial (3 a 6 meses adicionales a los 24 meses del Banco Ciudad, a ser cubiertos por el IVC).
- Evaluar la posibilidad de extender el programa a el segmento de adultos mayores (que son excluidos de los programas de créditos hipotecarios regulares del Organismo y del Banco Ciudad).

A.5. Otras actividades:

- Luego de varias reuniones tentativas, y algunas videoconferencias, en noviembre del 2014 viajó una misión del Banco Mundial al IVC, con el fin de evaluar la posibilidad de proyectos de financiamiento futuro.
- En enero de 2015, el Banco Mundial aprobó un RAS – Reimbursable Advisory Service – para continuar en mayor profundidad el trabajo de análisis de los diferentes programas del IVC.
- Se firmó nuevamente un convenio de trabajo con el CIPUV / Universidad Torcuato Di Tella, con el fin de trabajar en el desarrollo de informes de coyuntura, planes estratégicos, y evaluación de los Programas Primera Casa BA, Mi Casa BA y Alquiler Se Puede.
- Como parte del trabajo en el programa Alquiler Se Puede junto a la ONG Hábitat por la Humanidad, el IVC fue invitado a disertar en el Segundo Foro Latinoamericano y del Caribe de Vivienda Adecuada de ONU Hábitat en Monterrey.
- Como parte del trabajo con el equipo del Banco Mundial, el IVC fue presentado a disertar en Marruecos en mayo de 2015.

Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Realizar comentarios finales al Convenio del RAS con el Banco Mundial, y coordinar firma del mismo en conjunto con el Ministerio de Hacienda.
- Designar un equipo específico que trabaje en forma dedicada al RAS, con el fin de proporcionar la información y análisis que el Banco Mundial requiera.
- Avanzar con el cronograma de tareas identificadas en el RAS, con el objetivo de lograr financiamiento para proyectos de vivienda por parte del Banco Mundial para el ejercicio 2016 y futuros.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

- Sería apropiado desarrollar un producto de hipotecas inversas, a ser especialmente dirigido al segmento de adultos mayores.
- Atento que muchos de los programas del Organismo (Primera Casa BA, Mi Casa BA, Créditos Ley 341 individuales, Créditos Programa 105 La Boca) dependen en forma considerable de la situación y el grado de actividad del mercado inmobiliario, sería importante, desde la Gerencia General, el desarrollo de un informe periódico con los principales indicadores del mismo (precios, cantidad de operaciones, cantidad de hipotecas, montos promedio, entre otros). Dicho informe, a realizarse en forma conjunta con la GO Control de Gestión Administrativa, podría ayudar a realizar modificaciones informadas en las variables de dichos programas (aumento de los montos máximos, requisitos de ingreso, sistema de puntaje, etc.) en tiempos más cortos.
- Por último, sería realmente importante realizar un trabajo exhaustivo de cruce y unificación de bases de datos. Este ejercicio debería contener un listado de la totalidad de unidades funcionales construidas por el Organismo, y la situación dominial de las mismas, y los datos de sus ocupantes, así como las deudas hipotecarias y de expensas de las mismas.
- Dicha base deberá cruzar las bases de la Gerencia de Regularización Dominial (datos de ocupantes y situación dominial), de Créditos (datos de ocupantes, situación de deuda hipotecaria), el Registro de Beneficiarios (datos de los adjudicatarios originales), Banco de Inmuebles (de las unidades funcionales, situación dominial), Gerencia de Administración y Finanzas (datos de cartera hasta 2008, datos de deuda de expensas), Gerencia de Asuntos Jurídicos, y otras áreas del Organismo.
- Además, del trabajo de elaboración de dicha bases de datos, sería recomendable la elaboración de un circuito administrativo y manual de procedimiento que permita que dicha base de datos sea permanentemente actualizada. En particular, el circuito de carga de las unidades funcionales terminadas debiera ser iniciado con la aprobación de los MHs correspondientes, y desde allí incluir todos los pasos hasta la firma de la escritura traslativa dominio y carga del saldo de deuda en el sistema SAC, o la efectiva contabilización de los fondos ingresados por la GO Contable para los casos con hipoteca emitida por el Banco Ciudad.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)**B. Gerencia de Coordinación General de Acceso a la Vivienda:****B.1. Gerencia de Administración y Finanzas:****a) Diagnóstico:**

- Se había realizado la puesta en marcha del sistema financiero SIGAF, a partir del 1 de enero de 2012. No obstante, dicha implementación era parcial, permaneciendo aún pendientes las implementaciones del Módulo de Obra Pública, Módulo de Compras, entre otros.
- Se había realizado la implementación del sistema SAP. No obstante, dicha implementación no había sido concluida, debiéndose aun realizarse un gran número de adecuaciones y modificaciones.
- La formulación de presupuesto 2014 había sido realizada por la GO Económica Financiera en conjunto con la Gerencia de Coordinación General de Acceso a la Vivienda, sin la plena participación de muchas áreas del Organismo.
- Se había concluido el cierre de los Estados Contables del Organismo para el ejercicio 2011, que fueron aprobados por Directorio. No obstante, debido a la implementación de SAP, los balances de 2012, 2013 y 2014 se encontraban aun en etapa de elaboración, significando un retraso respecto de las fechas pautadas para la presentación de los mismos.

b) Acciones realizadas:

- Se continuó trabajando con la DGUIAF del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en un proceso de mejoras y adecuaciones del sistema SIGAF, a fin de que permitiera el correcto desarrollo de las tareas del Organismo. Se dio inicio a un proyecto con la DGUIAF a fin de encarar estas tareas pendientes.
- En este sentido, se avanzó también con la implementación del sistema BAC (Buenos Aires Compra) y el Módulo de Compras en SIGAF, permitiendo la realización de compras según los Convenios marcos establecidos por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Se implementó el uso de Partes de Recepción Digitales, a través de SIGAF. Dicho sistema permite una tramitación más ágil de los pagos a proveedores.
- También se trabajó en la implementación de la firma y autorización digital de las Órdenes de Pago, y Devengados Digitales.
- Se iniciaron, lideradas por la Gerencia de Administración y Finanzas, capacitaciones para la implementación del Módulo de Obra Pública. Dichas capacitaciones (aun en desarrollo) fueron realizadas para la Gerencia Técnica, la GO Económica Financiera, y la GO de Compras y Contrataciones.
- Con el fin de optimizar la ejecución presupuestaria del Organismo, se diseñaron planillas de seguimiento de ejecución. Las mismas serán enviadas a los Gerentes responsables de cada área, a fin de que los mismos puedan

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

monitorear sus respectivos avances, y direccionar crédito disponible a no ser utilizado a otras áreas que lo requieran.

- A partir del 1ro de enero de 2015 se dieron de baja las nuevas caratulaciones en papel, debiendo tramitarse todas las nuevas actuaciones por Expediente Electrónico. Así, fue necesario confeccionar manuales de procedimiento para todos los circuitos del Organismo, en particular todos aquellos que culminan con una Orden de Pago y liquidación. La Gerencia de Administración y Finanzas participó activamente el diseño de dichos manuales.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Continuar con la implementación de SIGAF. Dicha implementación, que en términos generales es actualmente responsabilidad de la DGUIAF, requiere la creación e implementación del Módulo de Obra Pública, de Inventario y Activo Fijo, y Amortizaciones. Todas estas modificaciones permitirán, en un futuro, la unificación de los sistemas contables y presupuestarios en SIGAF, permitiendo eliminar la actual duplicación de tareas (SIGAF, SAP), y evitar el gasto de licencias SAP a futuro.
- También es necesario implementar el sistema de Interbanking, y la consiguiente modificación del circuito administrativo y de firmas de cheques y Cartas Banco.
- En conjunto con la GO Modernización, terminar de confeccionar de los Manuales de Procedimiento que aún no se han diseñado y actualizar aquellos cuyos circuitos, actividades o plazos han sido modificados por los cambios normativos y/o tecnológicos.
- Propiciar el mejoramiento de aquellos circuitos administrativos pasibles de optimización, como por ejemplo la gestión de los informes de validez de seguro en conjunto con la Gerencia de Logística.
- Gestionar, en conjunto con la Gerencia de Coordinación General de Acceso a la Vivienda, un procedimiento para la ejecución presupuestaria, a fin de evitar la carga de gestiones no prioritarias e inconducentes, que con el correr de los meses implican un trastorno administrativo y una traba para la ejecución de presupuesto, y la puesta en marcha del sistema de monitoreo semanal al que se hace referencia en la sección anterior.
- Concluir el proceso de regularización de la deuda mantenida con AYSA.
- Como pendiente principal, queda el realizar y elevar para tratamiento en Directorio los Estados Contables del Organismo para los períodos 2012 , 2013 y 2014.
- Trabajar en forma conjunta con la Gerencia Técnica a fin de mejorar el circuito de certificación, rendición y recupero de los acuerdos de financiamiento con el Gobierno Nacional.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)**B.2. Gerencia de Créditos:****a) Diagnóstico:**

- Respecto de los créditos individuales, se reglamentó la Ley 341, se confeccionó un manual de procedimiento interno para la ejecución del programa, y se estableció un sistema de selección a través de criterios objetivos, haciéndolo transparente. Se implementó un sistema informático de CRM para la carga y tramitación de todas las solicitudes de créditos individuales Ley 341. Se realizaron capacitaciones con todas las áreas involucradas en el proceso. A partir del ejercicio 2013, la totalidad de las solicitudes fueron cargadas en el sistema CRM, en forma digital, permitiendo luego su tramitación vía Expediente Electrónico. También se aumentaron los montos de los créditos, visto los fuertes aumentos de los precios de las propiedades, fruto de las restricciones del mercado cambiario. Se establecieron montos máximos según la conformación del grupo familiar.
- En cuanto a créditos Ley 341 para Cooperativas - Programa de Autogestión para la Vivienda), se había logrado la regularización y conclusión de varias obras, y una adecuación del circuito interno (nueva normativa respecto de redeterminaciones de monto de obra, y circuito de notas reducido, con el fin de reducir los plazos administrativos para la tramitación de certificados).
- El Programa Mejor Vivir, de créditos para mejoramientos y refacciones, se encontraba virtualmente paralizado, debido a la falta de avance de un número considerable de obras que, en consecuencia, no permitía regularizar las Rendiciones ante la Subsecretaría de Vivienda de la Nación e imposibilitando la firma de un nuevo ACU de financiamiento por los montos actualizados vigentes en Nación del mencionado programa.
- Respecto de la cartera crediticia, dependiente de la Gerencia Operativa de Administración de Cartera, se implementó el pase a la nueva versión del sistema SAC. Como parte del ejercicio de implementación de esta nueva versión, se realizaron además un gran número de mejoras del sistema, incluyendo informes de saldos de deuda en mora (para ser utilizados por el área de Recupero Crediticio), el cobro vía las redes de RapiPago y PagoFácil, entre otros.

b) Acciones realizadas:

- Respecto de la cartera crediticia, se concluyó el proceso de Concurso del Gerente Operativo. A partir del nombramiento del mismo, se trabajó en mejorar la vinculación del área con los procesos de Regularización Dominial, y la optimización de procesos internos del área.
- También respecto de Administración de Cartera, se avanzó en el cobro de cuotas vía descuento de haberes para los empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a partir de la firma del Decreto habilitando tal acción, y en conjunto con el área de RRHH del Ministerio de Modernización.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

- Por último, se realizó una evaluación de los saldos de la cartera. Los reportes de saldos de la versión anterior del SAC presentaban errores, arrojando saldos por debajo de los reales.
- Respecto de adjudicaciones de vivienda, la Gerencia de Créditos avanzó con la adjudicación de unidades en las obras del IVC en Villa Riachuelo (obras 3, 4, 5 y 6 en las calles Lisandro de la Torre, Timoteo Gordillo y Ferre), en Parque Avellaneda (obra 2, edificios 15, 16, 17, 18 y 19), Lafuente 64/70, y las 3 obras de Casa Amarilla. Las adjudicaciones se realizaron a través de beneficiarios del programa Primera Casa (con crédito otorgado por el Banco Ciudad), o para dar cumplimiento a varios convenios firmados por el Organismo (SUTECBA, Cooperativa Cosquín, Cooperativa Río Iguazú, Fundación Nuestra Señora de la Paz, Policía Metropolitana, Asociación Civil Casa Amarilla) a través de créditos otorgados desde el IVC o del Banco Ciudad (vía el convenio Vivienda Porteña II).

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Revisar los montos vigentes del Programa 341 individual, a fin de que los mismos se condigan con la realidad del mercado inmobiliario.
- Establecer un servicio de asistencia para la búsqueda de propiedades, a fin de facilitarle la búsqueda de un inmueble a aquellas familias más vulnerables con mayores dificultades. En este sentido sería interesante evaluar la asignación de los recursos necesarios (personal, tecnológicos y presupuestarios) para el desarrollo de una página web a través de la cual se puedan ofrecer propiedades en forma directa, para propiedades en los valores establecidos por el Programa.
- Realizar un estudio de la totalidad de los créditos Ley 341 individuales otorgados, a fin de entender la dinámica de la operatoria (barrios en los que fueron adquiridas las propiedades con una geo-referenciación de los mismos, perfil del grupo familiar beneficiario, situación de mora, etc.).
- Respecto de la cartera crediticia, dependiente de la Gerencia Operativa de Administración de Cartera, finalizar las mejoras pendientes del sistema SAC. En particular dichas mejoras deberían centrarse en un adecuación de los roles y perfiles de los usuarios habilitados a utilizar el sistema, la quita parametrizada para las refinanciaciones, el acceso online a las chequeras de pago, el pago vía descuento de haberes para aquellos beneficiarios que sean empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y el pago vía medios electrónicos de pago (PagoMisCuentas, débito automático, o pago vía los canales actuales sin la necesidad de presentar una chequera, sino a través del número de Unidad de Cuenta).
- Sería realmente importante mejorar el circuito de tramitaciones de créditos 341 individuales, adjudicación de vivienda, y PAV, entre la Gerencia de Créditos y la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Regularización Dominial y Notarial. Esto a fin de que todo crédito o adjudicación de vivienda culmine en forma ordenada, tanto el regreso de las escrituras al Organismo,

ANEXO - ACTA N° 3439/IVC/15 (continuación)

como la carga de datos en el SAC. Respecto de adjudicaciones, sería importante un trabajo más en conjunto con el área Contable, a fin de que las viviendas concluidas sean inicialmente dadas de alta como activos en los EECC del Organismo, y las mismas se desafecten a medida que son adjudicadas (contra el ingreso monetario si son adjudicadas con un crédito del Banco Ciudad, o contra el pase a Cartera si son adjudicadas con un crédito del IVC y su consiguiente activación en los EECC).

- Continuar y terminar con el proceso de actualización de los datos de cuentas de la Cartera que se encuentran desactualizados.
- Realizar una evaluación detallada de las cuentas del SAC, a fin de establecer la veracidad de todos los datos allí cargados, entendiendo que las múltiples migraciones de sistemas realizadas en el pasado pudieron haber generado la carga de datos erróneos, o la omisión de algunas cuentas. En este sentido, se debería trabajar en conjunto con la Sindicatura del GCBA, a fin de realizar un estudio de reconciliación, partiendo de la base de datos de cartera del viejo sistema al 31/12/2008, y a partir de allí analizar altas, bajas y modificaciones durante los ejercicios 2009, 2010 y 2011, y verificar la coincidencia con los datos de cartera en SAC al 31/12/2011.
- Efectivizar la información en forma periódica a NOSIS y/o VERAZ de aquellas cuentas en mora, a fin de mejorar el cobro de las cuotas del Organismo.
- Producir un Manual de Procedimiento para la GO Administración de Cartera, que concentre la totalidad de la normativa aplicada a dicha GO.
- Mejorar las tramitaciones fruto del Convenio firmado con el Ministerio de Desarrollo Social, para la tramitación de expedientes a ser afectados al programa 50 de Hotelados.
- Concluir las adjudicaciones pendientes en Obra 3 y 6 en Villa Riachuelo, Edificios 16, 17 y 18 en Parque Avellaneda, Lafuente 64/70 y las 3 obras de Casa Amarilla.

B.3. Recupero Crediticio (Unidad de Cuerpo de Mandatarios):**a) Diagnóstico:**

- Se designaron los Mandatarios del área, y se designó también al personal responsable del área.
- Se estableció un Manual de Procedimiento para las tareas del área. Como parte de este ejercicio se aprobaron por Directorio los planes de refinanciación de la deuda en mora.
- Se implementaron los formularios de saldo de deuda en mora a fin de agilizar las tareas con los Mandatarios.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

- Se realizó en conjunto con el Banco Ciudad un sistema para el pago de los montos a ser abonados contra la firma de un Convenio de Refinanciación, a fin de agilizar la gestión de cobro (incluyendo en un único pago, por código de barras, el pago de honorarios de los Mandatarios, los pagos al Organismo, y los honorarios de la Procuración del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires).
- Se inició el trabajo de un sistema de cálculo automático de quitas para las refinanciaciones en el sistema de Administración de Cartera SAC.
- Por último, se derivaron a los Mandatarios unos 400 legajos para su tramitación por parte de los Mandatarios.
- Se pasó la totalidad de empleados del IVC con créditos activos a la modalidad de pago vía descuento de haberes.

b) Acciones realizadas:

- Se continuó con la tramitación de expedientes derivados a los Mandatarios.
- Se avanzó, a partir de la firma del Decreto habilitando tal acción, el trabajo con el Ministerio de Modernización para el cobro a través de descuento de haberes a empleados del GCBA, estableciendo la interface para la tramitación de dichos descuentos y su efectiva imputación en el sistema de cartera del Organismo.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Realizar la modificación de la estructura, a fin de incorporar las misiones y funciones de la Unidad de Cuerpo de Mandatarios a la Gerencia de Créditos, atento que los procesos han sido puesto en marcha en su mayor parte, y no se requiere una estructura / unidad por separado para su desenvolvimiento diario a futuro.
- Trabajar en la judicialización de casos. En este sentido sería importante seleccionar casos con mora que con alto grado de seguridad estén en mora por falta de voluntad de pago, y no por imposibilidad de pago. Utilizando las bases de información de sistemas como VERAZ y NOSIS sería relativamente sencillo seleccionar algunos casos en cada complejo habitacional en mora y con falta de voluntad de pago, informarlos a VERAZ, realizar las notificaciones necesarias, y en última instancia judicializarlos.

B.4. Gerencia Operativa de Redeterminaciones:**a) Diagnóstico:**

- Al inicio de la gestión, las redeterminaciones de las obras públicas del Organismo eran realizadas por la Gerencia Técnica. A fin de normalizar el proceso de redeterminaciones y alinearlos a las reglamentaciones vigentes en la materia implementadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se realizó un cambio de estructura pasando las tareas de redeterminaciones a una nueva Gerencia Operativa dependiente de la Gerencia de Coordinación General

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

de Acceso a la Vivienda. La misma, por ende, se inició sin un responsable nombrado y sin personal.

- Con el cambio de estructura se transfirieron las tareas de redeterminaciones de la Gerencia Técnica a una nueva Gerencia Operativa dependiente de la Gerencia de Coordinación General de Acceso a la Vivienda, la GO Redeterminaciones.
- Se realizó un proceso de búsqueda que permitió nombrar al Gerente Operativo y Jefe de Departamento del área. Asimismo, se incorporaron un puesto Técnico y un puesto Administrativo, completando el personal de la nueva área. Asimismo se adecuó una oficina con el fin de establecer el lugar de trabajo de la nueva GO.
- Se estableció un manual de procedimiento para las tareas de la GO. El mismo incluyó una revisión total de la normativa aplicable a la materia, estableciendo un procedimiento en línea con los procedimientos de la DG de Redeterminaciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La nueva normativa reintrodujo las redeterminaciones provisorias, permitiendo una mayor agilidad en la confección y aprobación de las redeterminaciones de precios.

b) Acciones realizadas:

- Se dio inicio al Concurso público para la selección del Gerente Operativo definitivo del área.
- Además se trabajó en la tramitación de notas que habían permanecido sin movimiento durante varios ejercicios. En este sentido se trabajó en la confección de un nuevo circuito para la tramitación de las liquidaciones finales de obra.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Poner en marcha, en trabajo conjunto con la Gerencia Técnica, un nuevo circuito de Liquidación Final de obras, con el fin de dar punto final al listado de obras concluidas pero sin dicha Liquidación Final.

B.5. Gerencia Operativa Primera Casa BA:**a) Diagnóstico:**

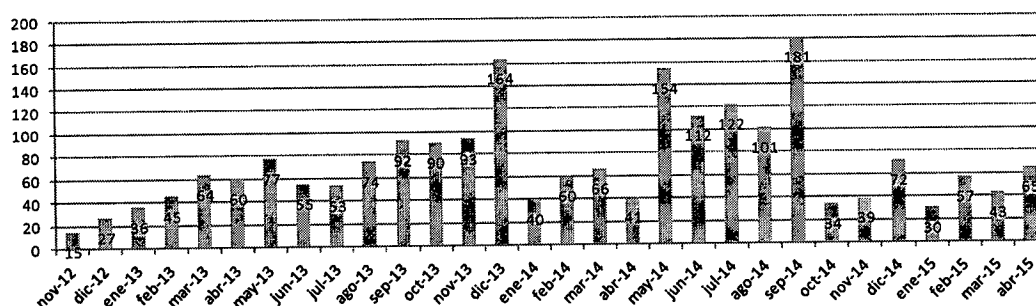
- El Programa Primera Casa BA, que había sido elaborado y puesto en marcha desde la Gerencia de Administración y Finanzas, fue reubicado dependiendo en forma directa de la Gerencia de Coordinación General de Acceso a la Vivienda.
- El programa, lanzado formalmente al momento de asumir las responsabilidades de la Gerencia de Coordinación General, no contaba con estructura formal dentro del Organismo, y solo nombrados el GO interino y un Jefe de Departamento.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

- Se había trabajado en el mejoramiento de la página web del programa y el sistema de gestión CRM. La página web del programa obtuvo la certificación ISO. En este sentido se incorporó un sistema de gestión de turnos, para la mejor atención de los beneficiarios. También se incorporó un turnero en las oficinas de atención al público del Organismo en Carabelas.
- A través de un acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Social se incorporó al programa Primera Casa BA a la Red ETEV (En Todo Estas Vos). Dicha red permitió la divulgación del programa a su público objetivo, incrementando fuertemente el número de nuevas registraciones.
- Para fines de 2014 se había superado el objetivo de las 2.000 escrituras realizadas.

b) Acciones realizadas:

- Los nuevos GO y Jefe de Departamento designados realizaron capacitaciones, y en un período de 6 meses, aproximadamente, se realizó la transferencia de las tareas inherentes del programa.
- Se sumaron al equipo de Primera Casa las tareas de verificación técnica de algunas propiedades, así también como de verificaciones socioambientales.
- Asimismo, se incorporaron a trabajar en forma directa con la GO, 2 personas de planta permanente, y un CLS. Esto permitió y permitirá trabajar en mejoras precisas del programa.
- Se realizó de forma exitosa la prórroga de la licitación pública del servicio de call center, necesario para el buen funcionamiento del programa. Actualmente se encuentra casi terminado el pliego para la licitación del servicio una vez que la prórroga actual finalice.
- Se realizó una modificación del Manual de Procedimiento para el programa y aprobó la misma por Directorio.
- Se culminó el trabajo de evaluación del programa por parte del CIPUV / Universidad Torcuato Di Tella. El mismo arrojó resultados de impacto muy positivos del programa. A partir del análisis del mismo, se detectaron algunos datos faltantes, que fueron remitidos a CIPUV para la re-evaluación del programa con la totalidad de los datos.

Solicitudes Adjudicadas s/ fecha de escrituración

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

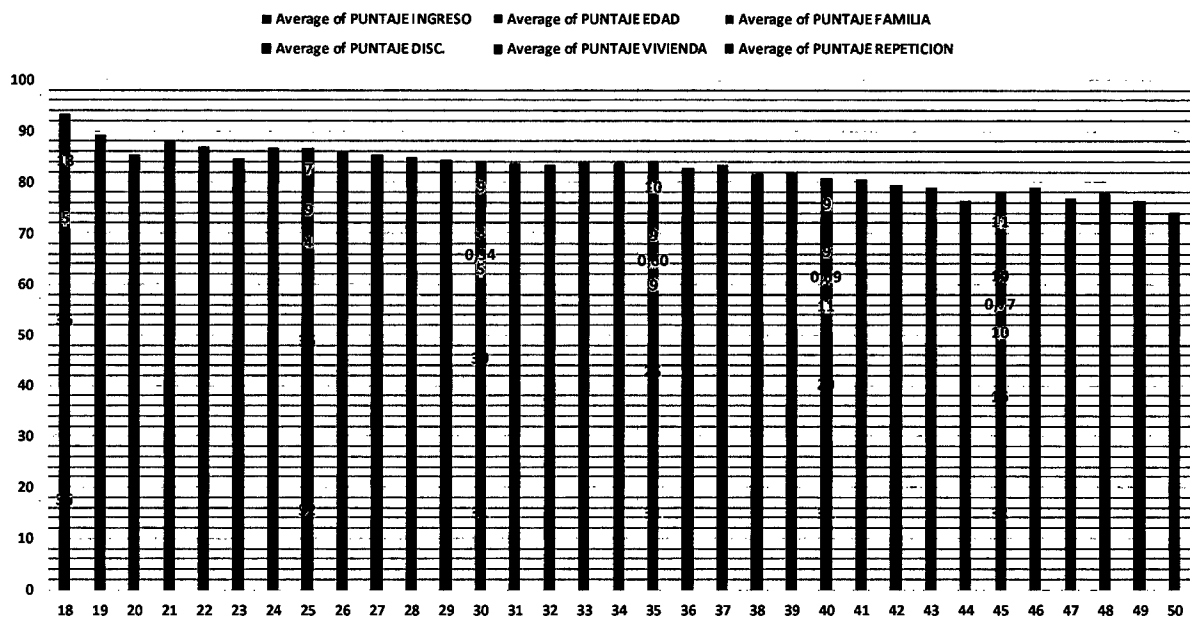
c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Realizar la nueva licitación pública del servicio de call center.
- Realizar un estudio detallado de los casos escriturados, con el fin de entender la dinámica de los mismos: en que barrios están adquiriendo propiedades, geo-referenciados, perfil del grupo familiar (cantidad de hijos, casos de discapacidad, nivel de ingresos, etc.). Incluir también en dicho estudio un análisis de aquellos beneficiarios que no lograron adquirir una propiedad, con el fin de proponer herramientas que permitan mejorar esta situación.
- Coordinar con CIPUV / Di Tella la finalización del trabajo de evaluación a ellos encomendado.
- Proponer nuevas fuentes de fondeo, a fin de garantizar la continuidad del Programa una vez devengados los \$1.500 millones comprometidos por el Banco Ciudad.
- Atento el lanzamiento del Programa Alquiler Se Puede, realizar una modificación en los requisitos y sistema de puntaje del programa. En este sentido, el objetivo será requerir 2 SMVyM para poder aplicar al programa, y la priorización de casos en los rangos de edad de 35 a 50.
- Trabajar en la certificación ISO del proceso / procedimientos internos del Programa, y del CRM / sistema de gestión del mismo.
- Por último, sería importante continuar consolidando el equipo de trabajo del programa, a través de la incorporación a PP o CLS de aquellas personas del equipo de atención con mejor performance durante los últimos años.
- Los cambios mencionados anteriormente contribuirán a alcanzar la meta propuesta de 1.000 escrituras durante el ejercicio 2015.
- A continuación se adjunta una evaluación realizada por la GO Primera Casa BA destacando los cambios en el puntaje para la modificación de los conceptos del sistema de puntaje propuesto.

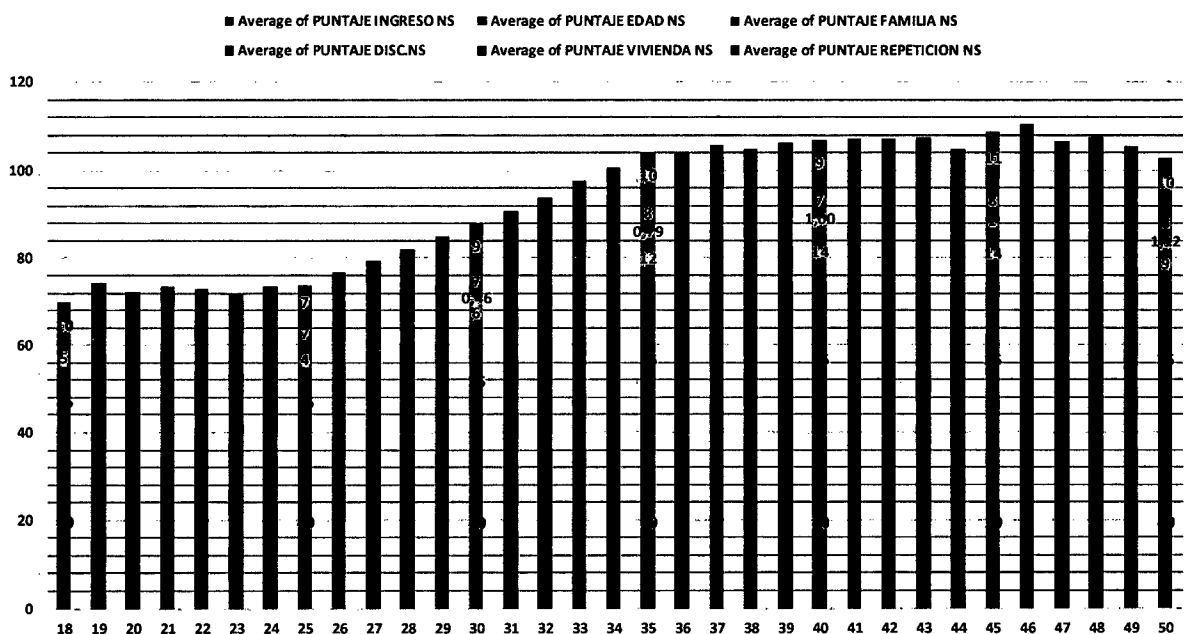
PRIMERA CASA BA

PROPUESTA NUEVO SCORING

Solicitudes Marzo 2015 - Composición Promedio del Puntaje Actual por Edad



Solicitudes Marzo 2015 - Composición Promedio del Puntaje Nuevo Scoring por Edad





Primera Casa BA
Vos podés tener tu Primera Casa



Instituto de Vivienda GCBA

Propuesta Nuevo Sistema de Puntaje

Categoría	Puntaje	Comentarios
SITUACION PERSONAL (ETAPA DE REGISTRO-PASO 1) Y FAMILIAR (FORMULARIO DE APLICACIÓN PASO 2)		
1 Edad		
De 18 a 24 años	15	Constante
De 25 a 35 años	De 15 a 35	Formula: $X - (35 - X)$
De 36 a 50 años	35	Constante
2 Hijos y familiares a su cargo y que conviven		
1 Con hijos hasta 2 años (incluyendo embarazo)	15	por cada hijo (max 3 hijos)
2 Con hijos en jardín o pre-escolar (con certificado de escolaridad)	15	por cada hijo (max 3 hijos)
3 Con hijos en escolaridad primaria con certificado de escolaridad	15	por cada hijo (max 3 hijos)
4 Con hijos en escolaridad secundaria con certificado de escolaridad	10	por cada hijo (max 3 hijos)
5 Adicional por familia monoparental, sin recibir cuota alimentaria	5	
6 Con padres o suegros que convivan	5	por cada uno (max 4 personas)
7 Con discapacidad en el grupo conviviente (hijos, padres o suegros)	10	por cada uno (max 7 personas)
8 Con discapacidad en el solicitante y/o conyuge	20	por cada uno (max 2 personas)
3 Adicionales especiales		
1 Por antigüedad en la postulación	2	por cada postulación no exitosa
SITUACION DE VIVIENDA (FORMULARIO DE APLICACIÓN PASO 3)		
4 Vivienda sin servicios básicos	30	
5 Condición habitacional (metros cuadrados cubiertos por habitante)		
Rango		
1 Índice mayor a 20 metros por hab.	5	
2 Índice mayor a 15 menor o igual a 20 metros por hab.	10	
3 Índice mayor a 10 menor o igual a 15 metros por hab.	12,5	
4 Índice mayor a 1 menor o igual a 10 metros por hab.	15	
SITUACION LABORAL (FORMULARIO DE APLICACIÓN PASO 4)		
6 Ingresos individuales / Conjunto		
De 1 a 5 Salario Mínimos	40	Constante
7 Ingresos individuales / Conjunto		
De 6 Salario Mínimos	30	Constante

Nota: en el ítem Edad, la X denota la edad del solicitante. En el ítem Ingresos, la X denota el salario medido en Salarios Mínimos Vitales y Móviles. Para ver el Salario Mínimo Vital y Móvil aplicable a la fecha visitar: <http://www.trabajo.gov.ar/consejodelsalario>. En el ítem Ingresos, la X es: ingreso del titular + ingreso del conyuge.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)**B.6. Programa Mi Casa BA****a) Diagnóstico:**

- En julio del 2013 se lanzó el programa Mi Casa BA, en trabajo conjunto con el Banco Ciudad.
- Se firmó un Convenio con el Banco Ciudad, para la creación de un Fideicomiso para la ejecución de dicho programa, y se realizó la primera transferencia de los fondos comprometidos en el mismo.
- Se realizaron las primeras 6 adjudicaciones, y fueron enviadas al Banco Ciudad los beneficiarios seleccionados en las mismas.

b) Acciones realizadas:

- El programa continuó avanzando en forma acotada, atento el posible escenario de alta inflación.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Trabajar en la captación de fuentes de financiamiento para el Programa, vía securitizaciones u otros mecanismos alternativos que permitan la continuidad del programa en el tiempo.
- Incorporar al programa Mi Casa BA a la estructura del Organismo, y luego realizar la selección del personal responsable del mismo. En forma preliminar sería aconsejable la incorporación del Programa Mi Casa BA al equipo de trabajo del programa Primera Casa BA, luego de un incremento de la dotación de personal del mismo, en particular para las tareas de atención al público.
- Modificar el sistema de puntaje a fin de priorizar casos en el segmento de ingresos de 4 a 7 SMVyM, atento que el programa no tiene ningún componente de subsidio, y que por las condiciones y requisitos del programa pareciera el segmento más factible de llegar a la escrituración.

B.7. Unidad Desarrollo Soluciones Habitacionales.**a) Diagnóstico:**

- Durante el ejercicio 2014 se avanzó en forma significativa en el desarrollo de la normativa del programa.
- Parte del avance incluyó el trabajo en conjunto con el Banco Ciudad para la creación de fideicomisos, y el desarrollo de una línea crediticia para los desarrolladores / constructores, a ser trasladado a cartera hipotecario a la finalización de las obras.

b) Acciones realizadas:

- Se avanzó con la escritura traslativa de dominio para dar cumplimiento al Decreto del Jefe de Gobierno para el desarrollo de una sede de la UBA, y

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

traslado del terreno originalmente dado al Sindicato de Taxistas a un terreno aledaño.

- Se terminó de definir la línea crediticia y los proyectos a ser incluidos en la misma con el Banco Ciudad, definiendo para una primera etapa 2 proyectos de Covilyf, 1 proyecto de UTA y 1 proyecto de Cooperativa de Docentes.
- Se firmó la No Objeción Técnica con el Gobierno Nacional, para el financiamiento (no reembolsable) de las 2 obras de Covilyf.
- Se avanzó en la confección de un pliego licitatorio que propone una permuta del valor de terrenos del IVC por unidades funcionales terminadas.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Aprobar por Directorio la normativa del programa de Canje por Metro Cuadrado. Lanzar una primera licitación. Incluir adicionalmente el terreno del IVC en la calle Baigorria.
- Firmar un convenio con el Banco Ciudad para la línea crediticia para los desarrolladores y posterior línea hipotecaria.
- Crear los fideicomisos y poner en ejecución los 4 proyectos identificados como prioritarios.
- Terminar de evaluar las posibilidades de reconducir la LP del terreno de Av. La Plata, y en caso de que una reconducción no fuera posible, proponer el terreno para ser incluido en la Licitación de Canje por Metro cuadrado.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)**C. Gerencia de Coordinación General Técnica Administrativa y Legal:****C.1. Gerencia de Recursos Humanos:****a) Diagnostico:**

- Durante el ejercicio anterior se acordó la implementación del Régimen Gerencial y se lanzaron los primeros nuevos concursos.
- Se llevaron a cabo con éxito, según lo acordado al inicio de la gestión, los 4 talleres de gestión, y un evento a fin de año. Los mismos tuvieron buena participación por parte del personal del Organismo. Junto con las demás acciones llevadas a cabo por la Gerencia de RRHH permitieron compartir los logros alcanzados, plantear objetivos a encarar a futuro, y contribuir a mejorar las relaciones laborales y de equipo dentro del Organismo.

b) Acciones realizadas:

- Se armó un cronograma para los Concursos de GO habiendo finalizado 10 concursos, 8 casi finalizados y 8 próximos a lanzarse, con el objetivo de tener todos los concursos realizados para fines de 2015.
- Se redujo en más de un 50% la modalidad de contratación IERIC, con el fin de armonizar las modalidades y convenios de contratación, y simplificar la carga de tareas de liquidación de haberes.
- A pedido de la Gerencia General, la Gerencia de RRHH realizó búsquedas intensivas de personal para ser reubicados a áreas del Organismo con necesidades de recursos adicionales. En tan solo unos meses, la Gerencia de RRHH identificó una cantidad importante de personas que se encontraban desmotivadas y que pasaron a prestar servicios en áreas nuevas, con un consiguiente aumento de la satisfacción de esos agentes, y de su productividad.
- Se hizo una reformulación de la diagramación de contenidos y estética del periódico interno del IVC.
- Se renovó la intranet del Instituto, con la incorporación de una sección para la descarga de los recibos de sueldo en versión PDF, la incorporación de nuevas secciones como un registro de los días de licencia, sección social, y otros materiales de utilidad para los empleados del Organismo. Dichas modificaciones fueron realizadas en conjunto con la GO Modernización
- Se mejoraron los procesos de liquidación de haberes, evitando las demoras en la tramitación de los mismos.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Analizar y consensuar los agentes a ser pasados a Planta Transitoria, en conjunto con el Ministerio de Modernización, y los representantes gremiales del Organismo.
- Continuar con el proceso de identificación de recursos dentro del organismo a ser trasladados a áreas con mayores necesidades de personal y/o nuevas áreas del Organismo.

ANEXO - ACTA N° 3439/IVC/15 (continuación)

- Realizar con la menor disrupción posible la mudanza a las nuevas oficinas del IVC en Parque Lezama.
- Continuar con los talleres de gestión, capacitaciones, ciclo de conferencias (Ej. “Desayunos intelectuales”), concursos, eventos sociales, deportivos y culturales y demás acciones que capaciten a los RRHH del Organismo, generen canales de comunicación que permitan un trabajo más integrado entre las áreas, y continúen mejorando el clima laboral.

C.2.GO Modernización:**a) Diagnóstico:**

- Durante los ejercicios anteriores la GO Modernización había realizado un fuerte proceso de recambio del parque informático del Organismo, como así también del diseño y la implementación de nuevos procesos (SADE, GEDO, EE, CRMs, nuevas páginas web).

b) Acciones realizadas:

- A principios del 2015, con el cierre de caratulación en papel, la GO Modernización trabajó, en conjunto con otras áreas del Organismo, en la confección de los nuevos manuales de procedimiento / circuito administrativo. Los mismos, en su gran mayoría, fueron aprobados por Directorio y se encuentran en etapa de implementación.
- Se armó una nueva página home, con fácil acceso a todas las aplicaciones informáticas del Organismo (CRMs, Consist, SADE, etc.).
- Se trabajó en la implementación de un sistema informático que permita la utilización de tablets / carga en vivo para las verificaciones del proceso de Regularización Dominial.
- Se trabajó en la despapelización del Organismo, y una evaluación de la cantidad de expedientes en papel a ser trasladados con la mudanza de las oficinas del IVC a Parque Lezama.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Terminar de aprobar por Directorio los manuales de circuito electrónico faltantes.
- Finalizar el recambio del parque informático aún pendiente.
- Terminar de realizar una re asignación de los recursos de personal del área, a fin de comenzar a dar soporte y asistencia a los usuarios internos de los varios sistemas de CRM y Drupal (de los programas Primera Casa, Mi Casa, Alquilar Se Puede, Regularización Dominial).
- Reponer el monitor del turnero faltante en Carabelas.
- Mejorar los procesos de atención al público, en conjunto con la Gerencia de Créditos.
- En tal sentido, sería interesante implementar terminales de autoconsulta, con el fin de mejorar la experiencia de los vecinos. Un primer candidato para tal

ANEXO - ACTA N° 3439/IVC/15 (continuación)

implementación es la impresión de chequeras del SAC, a ser implementado en conjunto con al GO Administración de Cartera.

C.3.GO Coordinación General Administrativa:**a) Diagnóstico:**

- La implementación de los nuevos circuitos de expediente electrónico impulsaron una necesidad de revisión de varios procesos de circuito interno.
- En tal situación, al GO Coordinación General Administrativa debió revisar varios procedimientos y tareas, a fin de ajustarse a los nuevos circuitos.

b) Acciones realizadas:

- Se terminaron de digitalizar y ordenar digitalmente la totalidad de los actos administrativos del Organismo.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Se debe reforzar el archivo de expedientes papel, o su pase a digital, con el fin de aliviar la cantidad de expedientes papel a ser embalados y movilizados con la mudanza de las oficinas a Parque Lezama.
- La GO Coordinación General Administrativa debería realizar un análisis exhaustivo de la totalidad de los circuitos y procedimientos administrativos internos, con el fin de agilizar las gestiones. A modo de ejemplo, el pase de los expedientes por la GO Coordinación General Administrativa para el registro de las Actas o Disposiciones pareciera ser un paso prescindible, vista la autonumeración de los actos administrativos administrada por GEDO. Así, deberían buscarse todos aquellos pasos prescindibles y rediseñar circuitos reduciendo al mínimo la cantidad de pasos y pases por diferentes áreas.
- También sería importante realizar nuevas capacitaciones del personal de Mesa de Entrada, con el fin de mejorar las formas utilizadas en las nuevas caratulas, y mejorar el proceso de atención al público.
- Finalmente, sería importante analizar capacitaciones y mejoras en el área de Notificaciones, con el fin de acelerar los procesos derivados a esa área.

C.4.GO Compras y Contrataciones:**a) Diagnóstico:**

- Luego de varios ejercicios en los que el Organismo se avocó principalmente a la finalización de obras paralizadas, surgieron nuevamente necesidades de realizar licitaciones públicas.

b) Acciones realizadas:

- La GO Compras y Contrataciones realizó capacitaciones en la DGUIAF para la utilización del Módulo de Obra Pública en SIGAF.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

- Así, la GO comenzó a realizar los pasos iniciales en la confección de un pliego licitatorio en SIGAF.
- Se prepararon pliegos para la licitación de las siguientes obras e iniciativas: 128 viviendas - Iguazú 1800 - EE 4545600-2014, Infraestructura - Iguazú 1800 - EE 5495135-2014, 192 viviendas - Iguazú 1800 - EE 14727413-2014, Pirelli EE 14736851-2014, Osvaldo Cruz y Luna EE 12962133-2014, Olavarría 984/986 Nota 4525/13 EE 2015/02859187, Olavarría 240 - Nota 217/2014 EE 2015/02859286.
- La GO participó activamente en el diseño y confección de un pliego licitatorio que prevé una permuta de terreno por metros cuadrados terminados, con el fin de explorar un sistema que fomente la construcción de vivienda social dando uso a los terrenos de propiedad del Organismo, evitando la necesidad de financiación (o reduciendo la necesidad de financiación) por parte del Organismo.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Finalizar el trabajo en el pliego de Canje por metro cuadrado, y lanzar la licitación. Incluir el terreno en la calle Baigorria de ser posible, y/o la Avenida La Plata.
- Lanzar y adjudicar las licitaciones mencionadas en la sección anterior.
- Terminar las capacitaciones en el uso del Módulo de Obra Pública de SIGAF.

C.5.Gerencia de Asuntos Jurídicos:**a) Diagnóstico:**

- Durante el ejercicio 2013 y 2014, la Gerencia de Asuntos Jurídicos había avanzado marcadamente en la mejora de los tiempos de tramitación de expedientes. También se había avanzado en la digitalización de un sistema de seguimiento de los casos de mayor importancia para el Organismo, a través de la implementación del sistema LexDoctor.

b) Acciones realizadas:

- Avance con la instalación y desarrollo del sistema LexDoctor.
- Finalización del primer Concurso de Gerente Operativo y nombramiento de la persona en el cargo.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- A pesar de las mejoras, sería importante reforzar el seguimiento de las principales causas del Organismo desde la Gerencia de Asuntos Jurídicos. En particular, los compromisos asumidos y plazos judiciales a cumplir en los siguientes juicios, debieran ser monitoreados en forma semanal por la Gerencia, con seguimiento a las áreas involucradas: Villa Cartón, Soldati, Testa, Andicoechea, Colonia Sola, Casa Amarilla, Amador / Barrio Ramón Carrillo, Barrio San Francisco, y finalmente el fallo Mendoza / ACUMAR.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

- Asimismo sería importante sistematizar los canales de respuesta de oficios y requerimientos judiciales, a fin de evitar respuestas contradictorias.
- Asistir a la Gerencia Técnica en las rescisiones en curso y futuros, con el fin de agilizar la desvinculación contractual y re-licitación del saldo de obra / obra faltante, reduciendo los largos plazos actuales.
- Informatizar la información de juicios de expensas contra el Organismo, en coordinación con la GO de Regularización Consorcial, la GO Contable, y la Procuración del GCBA.
- Acelerar los procesos judiciales para los casos de desalojos iniciados (casos de demostrada mora en el pago por falta de voluntad y no por emergencia / dificultades).
- Continuar trabajando en la reducción de los tiempos de procesos internos.

D. Gerencia de Coordinación General Obras y Servicios:**D.1. Gerencia Técnica:****a) Diagnostico:**

- La Gerencia Técnica es un área que opera con poca coordinación con el resto de las áreas del Organismo.
- Recientes modificaciones y jubilaciones de la Gerencia Técnica, dejaron áreas operativas sin personal a cargo, con una merma en la productividad de la misma.
- La Gerencia Técnica no lleva un seguimiento apropiado de las obras en ejecución, ni tampoco de las obras finalizadas (habiendo pendientes un gran número de obras concluidas sin la correspondiente liquidación final), ni de las obras a ser rescindidas.
- La Gerencia Técnica también presenta dificultades en su actuar coordinado con las áreas del Organismo que intervienen en la adjudicación y entrega de las unidades funcionales terminadas, debiendo otras áreas accionar sobre temas que son de incumbencia de la Gerencia Técnica (ej. conexión de servicios, recepción de reclamos y su seguimiento, contratación de servicio de mantenimiento de ascensores y demás necesidades legales, etc.)

b) Acciones realizadas:

- La Gerencia Técnica logró concluir las obras de Casa Amarillas (3 obras por 438 unidades funcionales), y la obra de Lafuente 64/70 (42 unidades funcionales).
- Las obras de Parque Avellaneda (obra 2, edificios 16, 17 y 18) se encuentran en su etapa final de obra.
- Se aprobó el Plano C del Barrio Ramón Carrillo, hito fundamental hacia la regularización dominial del barrio.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Durante el ejercicio 2015 la Gerencia Técnica debería realizar sus mayores esfuerzo a fin de finalizar las siguientes obras pendientes: Padre Mujica (plateas 1, 11, 12 y 13) y Parque Avellaneda (obra 2).
- Asimismo, deberían terminarse las conexiones de servicio de gas y eléctrico de las 3 obras de Casa Amarilla, Lafuente 64/70, Parque Avellaneda, y Padre Mugica, con el fin de poder adjudicar las mismas prontamente.
- Rescindir y re-licitar la obra de Lacarra.
- Reiniciar y mostrar avance significativo en las obras de La Boca (Padre Grote, Suarez 479, Salvadores 825, Salvadores 829), y obras ACUMAR (Lacarra, Valparaíso y San Antonio).
- Finalizar la licitación e iniciar las siguientes obras nuevas: Pirelli, Osvaldo Cruz y Luna, Mundo Grúa finalización 128 UF, Mundo Grúa infraestructura, y Mundo Grúa 192 UF.

ANEXO - ACTA N° 3439/IVC/15 (continuación)

- Sería importante mejorar los circuitos de la certificación de obra. A tal fin, la implementación del Módulo de Obra Pública en SIGAF supondrán una adecuación de los circuitos de la Gerencia a los circuitos del GCBA, lo que permitirá reducir los plazos en torno a las etapas de licitación y de certificación.
- También sería importante mejorar los procedimientos de control de obra una vez adjudicadas las mismas, a fin de dar mejor y más rápida respuesta a los reclamos de los adjudicatarios a medida que aparecen los típicos desperfectos y fallas durante los primeros meses de uso.
- Trabajar en la finalización y aprobación de un gran número de planos MH pendientes, e informar prontamente al área de Regularización Dominial. Los MH a ser aprobados incluyen San Francisco, Padre Mugica (en este caso particular se debe subdividir los terrenos actuales a fin de producir los MH de las plateas que no "tocan" la Fracción L), barrio Ramón Carrillo, Arzobispo Espinosa, Parque Avellaneda (obra 2), entre otros.
- Concluir la obra de la estación de bombeo en el barrio Ramón Carrillo, en trabajo conjunto con la Corporación Buenos Aires Sur, y la posterior obra de red cloacal secundaria aún pendiente.
- Realizar la obra de cordones cuneta con pases para iluminación en el barrio Ramón Carrillo, y coordinar la posterior obra de frezado a través del EMUI vía un convenio de trabajo con transferencia de partida presupuestaria.
- Concluir las obras de agua en los barrios Soldati y Piedrabuena.

D.2. Gerencia Logística:**a) Diagnóstico:**

- La Gerencia Logística realiza funciones de soporte en forma transversal al Organismo. Las gestiones de la Gerencia Logística han mejorado marcadamente, respecto de tiempos de respuesta.
- No obstante, la Gerencia Logística presenta funciones a veces solapadas con la GO Compras y Contrataciones y con la Gerencia Técnica, creando confusiones y duplicaciones de tareas.

b) Acciones realizadas:

- La Gerencia Logística realizó en forma satisfactoria un gran número de contrataciones, sea por BAC o a través de nuevas contrataciones realizadas en conjunto con la GO Compras y Contrataciones.
- Se realizaron, a cargo de la Gerencia Logística, varias obras menores en los complejos habitacionales del IVC, como por ejemplo la instalación de bombas de agua en el complejo Soldati.
- Se trabajó, en conjunto con el EMUI, en la contratación de una obra de luminarias para el Barrio Carrillo II.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

ANEXO - ACTA N° 3439/IVC/15 (continuación)

- Sería interesante que la Gerencia Logística llevara un archivo actualizado de todas las contrataciones en curso (en todas sus modalidades), y que circulara dicho listado en forma semanal a todas las áreas involucradas. Un buen ejemplo de esto podría ser tomado de la GO Compras y Contrataciones, que circula semanalmente un listado con grado de avance de todas las licitaciones del Organismo en curso.

D.3. GO Banco de Inmuebles**b) Acciones realizadas:**

- En noviembre de 2014, la Legislatura sancionó la Ley 5172 que, vía expropiación, traslado y cambio de uso y rezonificación prevé destinar 5 terrenos a la construcción de proyectos habitacionales para la relocalización de las familias de la Villa 21-24 en cumplimiento con lo establecido en el fallo Mendoza de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Dichos terrenos permitirán la construcción de aproximadamente 1.100 unidades funcionales para las familias de la Villa 21-24 a ser relocalizadas.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Continuar con el seguimiento del traspaso dominial del terreno de la calle Iguazú.
- Tramitar, a través de la DG Administración de Inmuebles del GCBA la expropiación del terreno de la calle Australia, y su posterior traspaso al IVC.
- Gestionar para estos terrenos, a través de la APrA del GCBA, estudio de suelos.
- Realizar las gestiones dominiales necesarias para los predios de Lujan y Magaldi a ser incluidos en los programas de cicatrización llevados adelante por la Gerencia de Desarrollo Habitacional.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)**E. Gerencia de Coordinación General Gestión Social de la Vivienda:****E.1. Gerencia Desarrollo Habitacional:****a) Diagnostico:**

- Las áreas dependientes de la Gerencia de Desarrollo Habitacional son, en general, las áreas con mayor atención de la emergencia. Por lo tanto, son las áreas con mayor dificultad a la hora de trabajar conforme a una formulación previa de objetivos y presupuesto.
- Durante los ejercicios anteriores se habían realizado un gran número de obras en los complejos urbanos del Organismo. Dichas obras, en particular en los complejos Piedrabuena y Soldati

b) Acciones realizadas:

- A principios de año se concluyeron las obras del Plan Integral Soldati. Dicho plan contemplo la refacción, revoque, impermeabilización y pintura de la totalidad del complejo, asimismo como un gran número de otras obras (refacción de escaleras, construcción de nuevas escaleras, obras de gas, obras de agua, mejora del espacio público, entre otras).
- Durante el último ejercicio, y a partir del nombramiento de una nueva Gerente Operativo en la GO Regularización Consorcial, si desarrollaron tareas que permitieron mejorar fuertemente la regularización de consorcios en los complejos habitacionales del Organismo.
- Así, de los 136 consorcios de Soldati, mientras que en 2013 no habían consorcios en situación de regularidad o los consorcios no se habían conformado, a fines de 2014 unos 115 consorcios ya se encontraban conformado y en estado regular o en vías de regularización. También se ofrecieron capacitaciones para administradores de consorcios.
- La GO Regularización Consorcial llevo a cabo las tareas de seguimiento para la creación e inscripción de los consorcios de todas las obras adjudicadas recientemente, como Villa Riachuelo Obras 5, 4, y 3, Parque Avellaneda Edificios 15 y 19, Luzuriaga, y los pre consorcios de San Francisco en conjunto con la UPE Relocalización de Villas.
- Asimismo, la GO de Rehabilitación y Renovación Urbana, definió para el ejercicio 2015 un importante plan de obras a desarrollar en complejos urbanos, con un énfasis en Soldati, Piedrabuena, Rivadavia I, San Francisco, Cildañez y Savio III.
- La GO de Rehabilitación y Renovación Urbana logro la No Objeción Técnica del Gobierno Nacional para las obras de cicatrización en el asentamiento Lujan (12 viviendas y 8 mejoramientos y obras de infraestructura) y elaboro un proyecto similar para el asentamiento Magaldi.
- El servicio de camiones hidrocínicos y atmosféricos se encontraba con su licitación vencida hace ya varios meses. A pedido de Jefatura de Gabinete del GCBA, se elaboró un Convenio con la UGIS para el traslado de dichos servicios a

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

la UGIS. De esta forma, el IVC mantendrá la potestad de solicitud de dichos servicios, siendo la UGIS quien realizara la contratación, pago, y verificación de servicio prestado.

- A fines de 2014 se realizó un operativo de actualización del padrón electoral de la Villa 31 y 31bis. En 2015 la GO Intervención Social y Hábitat llevo a cabo las elecciones en la Villa 31 y 31bis de forma satisfactoria.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Las obras de La Boca deben ser iniciadas y finalizadas en el corriente ejercicio, habiéndose reservado la totalidad de la partida presupuestaria solicitada a tal fin.
- Las obras de refacción de ascensores y otras obras en complejos habitacionales, deben ser confeccionadas en forma conjunta entre la GO Regularización Consorcial y la GO Rehabilitación y Renovación Urbana, con el fin de ofrecer dichas obras a los vecinos con el requisito de una regularización dominial y consorcial de las unidades funcionales a beneficiarse. Han habido avances en tal sentido, pero el programa no ha sido desarrollado en detalle.
- Finalizar las obras comprometidas ante la Justicia en el Barrio San Francisco. Habiendo cumplido tales obras se deberá proceder a la regularización consorcial del mismo una vez que la Gerencia Técnica apruebe los MH finales.
- Finalizar las obras comprometidas verbalmente para el barrio Rivadavia I y Bonorino.
- Mejorar la formulación de los objetivos anuales, a fin de poder trabajar con formas de contratación mas ordenadas y que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos planteados.
- Realizar la conformación de los consorcios de las obras a ser adjudicadas durante el 2015, Villa Riachuelo obra 6, Parque Avellaneda Edificios 16, 17 y 18, las 3 obras de Casa Amarilla, y Lafuente 64/70.
- La GO Regularización Consorcial deberá trabajar en conjunto con las Gerencia de Administración y Finanzas, Asuntos Jurídicos y Regularización Dominial con el fin de elaborar una base de datos confiable de la situación de deuda de expensas y juicios de expensas de unidades aun de titularidad del Organismo.

E.2. Gerencia Regularización Dominial:

a) Diagnóstico:

- La Gerencia de Regularización Dominial había alcanzado durante los últimos ejercicios la meta anual pautada de 2.000 regularizaciones dominiales.
- No obstante, muchos de los trámites concluidos por el Organismo, permanecían aún en la Escribanía General de Gobierno aun tramitando la firma de la escritura final.
- A pesar del alto grado de avance en muchos complejos, algunas unidades funcionales continúan en forma irregular, atento una falta de interés de sus actuales moradores en la mayoría de esos casos.

b) Acciones realizadas:

- Se pauto para el ejercicio 2015 nuevamente una meta de 2.000 escrituras. Además se estableció que 711 de dichas escrituras se llevarían a cabo en 5 complejos habitacionales, permitiendo alcanzar la regularización total de los mismos (Piedrabuena, Dorrego, Espora, Savio III, Lugano I y II), mientras que las restantes 1.289 serían en el resto de los complejos.
- Asimismo, se pauto que aquellas unidades no regularizadas y en las que se haya realizado en frustradas ocasiones un acercamiento por parte del Organismo, serían elevadas a nivel judicial.
- Asimismo, la Gerencia de Regularización Dominial buscara el incremento de las unidades en situación regularizable, a través de los MH en trámite de unas 2.050 unidades adicionales en 10 complejos por la Gerencia Técnica.
- Con el fin de mejorar las labores del personal de campo que realiza las verificaciones ocupacionales, se diseñó un nuevo proceso de verificación utilizando tablets digitales, en días de fin de semana.

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Terminar de aprobar el nuevo manual de procedimiento de las verificaciones ocupacionales.
- Elevar a etapa judicial las unidades funcionales con demostrada falta de voluntad de regularización por parte de sus moradores.
- Realizar un seguimiento de los MH en trámite, confeccionar sus reglamentos de copropiedad en forma ágil, y dar inicio a procesos de regularización dominial en los mismos.
- Diseñar, en conjunto con la GO Administración de Cartera de la Gerencia de Créditos, un manual de procedimiento que incluya un trabajo coordinado entre ambas gerencias, a fin de que las modificaciones a los saldos de deuda afectadas por procesos de regularización sean necesariamente reflejadas en el SAC (Sistema de Administración de Cartera).
- Trabajar con la Escribanía General de Gobierno para que el gran número de expedientes tramitando aun la escritura traslativa de dominio, se lleven a cabo y regresen para su resguardo al IVC (a través de, por ejemplo, la tramitación de llamados de aviso tanto a los beneficiarios como la nómina de escribanos con gestiones pendientes, utilizando recursos como, por ejemplo, el call center contratado por el Organismo).

E.3. UPE Relocalización y Urbanización de Villas y Asentamientos:**a) Diagnostico:**

- La UPE había logrado avances significativos durante los ejercicios anteriores. A diferencia de las primeras relocalizaciones, las últimas mudanzas realizadas habían contado con un trabajo previo integral y sostenido. Dicho trabajo previo había mejorado fuertemente la aceptación de las familias de sus nuevos

ANEXO - ACTA N° 3439/IVC/15 (continuación)

hogares, así como permitido un mejor desarrollo de las vinculaciones pre consorciales.

- Durante el ejercicio 2014 la UPE trabajo con las familias de la Villa 26 a ser relocalizados al complejo de Luzuriaga. Debido a problemas con la conexión de los servicios de infraestructura, dicha mudanza debió ser realizadas a principios de 2015.

b) Acciones realizadas:

- A principio de año se llevó a cabo la relocalización de 118 familias de Villa 26 a las 125 unidades funcionales del complejo habitacional de la calle Luzuriaga. Previo a la mudanza la UPE había realizado reuniones de trabajo con los vecinos para consensuar los montos de las cuotas hipotecarias, el uso de los espacios comunes y una estructura pre consorcial previa. La UPE coordino el trabajo de las diferentes áreas del Organismo, así como también la participación de las fuerzas de Seguridad y otros participantes externos.
- En marzo del corriente, al UPE consensuo la mudanza de las 3 familias que a último minuto habían decidido no mudarse, cumpliendo así con la adjudicación de las 125 unidades funcionales del complejo.
- El Juzgado Federal N 12 indico en un fallo a finales de 2014 que, en lo que a los procedimientos de relocalización refería, la CABA era la jurisdicción con mejores prácticas vigentes.
- La UPE lidero el trabajo consorcial en el Barrio San Francisco, llevando a cabo las elecciones de administradores, y haciendo un trabajo de seguimiento de los mismos.
- La UPE lidero el trabajo consorcial en Luzuriaga, en forma previa y con posterioridad de la mudanza, y en algunas plateas del barrio Padre Mugica.
- La UPE realizo además convenios de trabajo con diferentes ONGs para llevar adelante el trabajo social en los barrios en los que realizo seguimiento, Padre Mugica, Luzuriaga y San Francisco. Arboles sin Fronteras, IIED, el Instituto Gino Germani de la UBA, y Conciencia son algunas de las ONG y Universidades con las cuales la UPE firmo dichos convenios.
- Previendo la mudanza de la siguiente etapa de Villa 24 a Padre Mugica, la UPE comenzó con mesas de trabajo con los vecinos de la villa, con el fin de acordar junto a ellos el listado de vecinos a formar parte de la próxima relocalización.
- La UPE lidero la creación de una mesa interministerial de trabajo con el fin de abordar la problemática del complejo Padre Mugica.

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

Villa	Total	Ya reloc.	2015	2016	2017	Complejo
Villa 21-24	48	48	0	0	0	Padre Mugica platea 2
Villa 21-24	59	59	0	0	0	Padre Mugica platea 10
Villa 21-24	60	0	60	0	0	Padre Mugica platea 11
Villa 21-24	60	0	60	0	0	Padre Mugica platea 1
Villa 21-24	128	0	128	0	0	Iguazú 1835
Villa 21-24	192	0	0	192	0	Iguazú 1835
Villa 21-24	160	0	0	160	0	Taconi
Villa 21-24	310	0	0	310	0	Australia
Villa 21-24	150	0	0	150	0	Pepirí
Villa 21-24	135	0	0	135	0	Osvaldo C y Luna
Villa 21-24	32	0	0	0	32	Valparaíso
Total 21-24	1334	107	248	947	32	
Villa 26	108	108	0	0	0	Luzuriaga
Villa 26	64	0	0	64	0	San Antonio
Villa 26	54	0	0	54	0	Lacarra
Total Villa 26	226	108	0	118	0	
El Pueblito	137	137	0	0	0	Cast. Y Lafuente
Lujan	29	29	0	0	0	Lacarra y Cruz
Magaldi	121	121	0	0	0	Padre Mugica, Piletones, San Francisco
Sueltos	10	10	0	0	0	Padre Mugica
Total	297	297	0	0	0	
Total ACUMAR	1857	512	248	1065	32	
Villa Cartón	400	280	120	0	0	Padre Mugica
INTA	40	20	20	0	0	Padre Mugica
Bermejo/Obrero					0	Padre Mugica
Total No ACUMAR	440	300	140	0	0	
TOTAL	2297	812	388	1065	32	

c) Tareas no finalizadas y recomendaciones:

- Con los asentamientos Magaldi, Lujan y El Pueblito ya relocalizados, y las relocalizaciones de la causa Cartón a ser cumplidas durante el 2015, resta la relocalización de aproximadamente un 50% de Villa 26, y más de 1.000 familias de la Villa 21-24. A través de la Ley 5172 el Organismo contara con los terrenos para cumplir con la mayor parte de los compromisos pendientes. La UPE, por tanto, deberá armar un cronograma de trabajo para las relocalizaciones pendientes.
- No obstante, entendiendo que la mudanza no es la conclusión del proceso de relocalización, la UPE deberá preparar un cronograma de trabajo en todos los nuevos barrios, en trabajo conjunto con la GO Regularización Consorcial. Dicho

ANEXO - ACTA N°3439/IVC/15 (continuación)

cronograma deberá prever un accionar del Organismo por un largo periodo de tiempo a partir de la fecha de mudanza, que tenga como objetivos la creación de los consorcios y su normal accionar, la creación de formas de resolución de conflictos surgidos de la convivencia en propiedad horizontal, un mecanismo para la atención de los reclamos de desperfectos técnicos en trabajo conjunto con la Gerencia Técnica, un mecanismo para el seguimiento del pago de las cuotas hipotecarias en conjunto con la Gerencia de Créditos, entre otras. También la UPE realizara la articulación con otros organismos externos, como por ejemplo las fuerzas de seguridad (a través de la Gerencia General), la DG Reciclado del GCBA, los Ministerios de Salud, Desarrollo Social y Desarrollo Económico entre otros, con el fin de mejorar las posibilidades de inserción social de los vecinos recientemente mudados y ayudarlos en su adaptación a su nuevo lugar de residencia.

- La UPE deberá terminar el trabajo de evaluación de las mudanzas recientemente realizadas, con el fin de mejorar el proceso e incorporar al mismo las sugerencias y comentarios recogidos.
- La UPE deberá realizar un manual de procedimiento y aprobar el mismo por Directorio, con el objetivo de que la metodología aprendida quede definitivamente en el Organismo para toda futura relocalización, indicando las buenas practicas a seguir.

Federico M. Braun

FIN DEL ANEXO