

PLAN ESTRATÉGICO

Misión y Visión

MISIÓN

Promover y facilitar el acceso universal a la vivienda, así como la permanencia de las familias en las mismas, contribuyendo a la elaboración e implementación de las políticas públicas en materia de hábitat urbano que fijen en sus respectivos ámbitos el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y los gobiernos departamentales.

Administrar activos provenientes de créditos para la vivienda, gestionar fideicomisos y brindar servicios técnicos, conviniendo con otros organismos públicos o privados en el marco de sus competencias.

Potenciar el aprovechamiento del stock de viviendas financiado por el Estado, así como las tierras de su propiedad.

VISIÓN

Ser una entidad que cuente con las capacidades necesarias para actuar, con calidad y eficiencia, en la ejecución de políticas y programas de hábitat urbano definidos por las autoridades nacionales y departamentales, integrando las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

Contribuir a la definición de políticas y programas en materia de hábitat urbano, a través del conocimiento adquirido a partir de los diversos emprendimientos que implementa.

Buscar la mejora continua de sus servicios a través de la evaluación, la adecuación de los productos que ofrece y el desarrollo de nuevas iniciativas en conjunción con otras entidades públicas, actores del sector privado y la sociedad civil.

Contar con personas comprometidas con los objetivos de la institución y los valores de la función pública, promoviendo la igualdad de oportunidades y derechos tanto en el ámbito interno como en las tareas que desarrolle en el medio.

Plan Estratégico 2023-2027

La Agencia Nacional de Vivienda desarrolló un Plan Estratégico para el quinquenio 2020-2024, el que se ajusta anualmente (quinquenio móvil) para mantenerlo actualizado con una visión de mediano plazo, y que se ajuste a las nuevas expectativas gubernamentales en cuanto a su accionar en el período a considerar.

Este documento constituye el Plan Estratégico de la ANV para el período comprendido entre 2023 y 2027. En su elaboración se ha utilizado la experiencia de la Institución, partiendo de los logros alcanzados y los desafíos que se proyectan, así como las posibilidades que ofrecen las TIC's para simplificar los procesos. Se pretende que este plan sea un instrumento para la toma de decisiones.

En base a lineamientos de la superioridad, se realizó el trabajo de forma ágil y realista. Para ello:

- Se ha utilizado el conocimiento de los Gerentes de Alta Conducción, así como su experiencia, adquiridas tanto en el diseño como en la gestión de los diferentes Planes Estratégicos y Operativos que la ANV ha desarrollado desde su creación.
- Se han empleado técnicas de participación y herramientas colaborativas on-line.

Este documento incluye el análisis de la situación de partida con el contexto en el que se enmarca la actuación de la ANV y la propuesta de las líneas de acción para el quinquenio 2023-2027, lo que se resume en los siguientes capítulos y secciones:

Capítulo 1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y CONTEXTO DEL SECTOR

- A. Perspectiva mundial de corto plazo**
- B. Situación general del país**
- C. Marco político de actuación**
- D. Situación particular de la ANV**

Capítulo 2. AGENDA ESTRATÉGICA

- A. Instrumentos y Servicios a Promover**
- B. Ampliación de Servicios de Asistencia Técnica, Apoyo Logístico y Asesoramiento al MVOT y Otros**
- C. Potenciamiento de los Programas Actuales**

Capítulo 3. AGENDA INTERNA

- A. Mejora de las Capacidades para la Gestión**

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y CONTEXTO DEL SECTOR

La ANV enmarca su accionar en brindar acceso a la vivienda y facilitar la permanencia en éstas, apoyando las situaciones de vulnerabilidad de las familias y el mantenimiento de las condiciones de habitabilidad de las viviendas; así como en la administración de activos provenientes de créditos para la vivienda.

A. PERSPECTIVA MUNDIAL DE CORTO PLAZO

Uruguay es una economía muy influenciada por el contexto mundial, lo que verifica en el peso asignado a ciertas variables externas – crecimiento económico mundial y de las economías regionales, inflación internacional, precios de los productos básicos (*commodities*) y condiciones de financiamiento internacional – en los modelos de proyección de la económica uruguaya den un peso relevante. Por ello es relevante revisar la perspectiva de corto plazo de este contexto. En este sentido, el resumen del informe *Perspectivas económicas mundiales*, emitido por el Grupo Banco Mundial en junio de 2022, establece lo siguiente:

“La economía mundial continúa sufriendo una serie de perturbaciones desestabilizadoras. Después de más de dos años de pandemia, la invasión de la Federación de Rusia a Ucrania y sus efectos en los mercados de productos básicos, las cadenas de suministro, la inflación y las condiciones financieras de todo el mundo han intensificado la desaceleración del crecimiento mundial. En particular, la guerra en Ucrania está provocando un marcado aumento de los precios y volatilidad en los mercados energéticos, al tiempo que las mejoras en la actividad de los países exportadores de energía se ve contrarrestada sobradamente por factores adversos en la mayoría de las demás economías. La invasión a Ucrania también ha provocado una suba significativa de los precios de los productos básicos agrícolas, lo cual está exacerbando la inseguridad alimentaria y la pobreza extrema en muchos mercados emergentes y economías en desarrollo (MEED). Numerosos riesgos podrían desarticular aún más lo que es ahora una recuperación precaria. Entre ellos cabe mencionar, en particular, el riesgo de una inflación mundial persistentemente alta acompañada de un crecimiento modesto, que recuerda la estanflación de la década de 1970. Con el tiempo, esto podría dar lugar a un fuerte endurecimiento de la política monetaria en las economías avanzadas con el objetivo de frenar la inflación, provocar un aumento de los costos de los empréstitos y, posiblemente, culminar en tensiones financieras en algunos MEED. Las autoridades de estos últimos países y la comunidad mundial deben brindar una respuesta normativa contundente y amplia para impulsar el crecimiento, reforzar los marcos macroeconómicos, reducir las vulnerabilidades financieras, brindar apoyo a los grupos de población vulnerables y atenuar los impactos a largo plazo de las crisis mundiales de los últimos años.”¹

B. SITUACIÓN GENERAL DEL PAÍS

Bajando al ámbito local, cerrada la primera mitad del año 2022 y habiendo finalizado la emergencia nacional sanitaria declarada en marzo de 2020 por la pandemia mundial de coronavirus COVID-19², la actividad económica uruguaya viene en recuperación, con un PIB ubicado por encima de niveles pre-

¹ Resumen Ejecutivo del informe *Perspectivas económicas mundiales* del Grupo Banco Mundial.

² Decreto 106/022 del 5 de abril de 2022.

pandemia³ y con crecimiento por encima de lo esperado en el 2022⁴, aunque se espera un crecimiento más moderado para los próximos dos años (promedios de 2.99 y 2.69 respectivamente⁵). Las exportaciones, inversión y consumo mantienen su incremento. El mercado laboral tuvo una rápida recuperación en el segundo semestre de 2021, sin embargo, el desempleo ha mostrado un leve aumento en los primeros meses de 2022.⁶ La inflación se mantiene por fuera del rango meta del Banco Central y la evolución esperada la mantiene en el orden del 8,6%⁷. Por último, se espera para los dos próximos años la recuperación del salario real que experimentó una caída del 5,8% respecto del valor a febrero 2020 según CERES.

Según la última encuesta de expectativas elaborada por el Centro de Estudios Económicos de la Industria de la Construcción (CEEIC), en el mes de marzo de 2022, se mantiene la percepción positiva de la situación actual de la economía, mientras que se evidencia una leve caída en el balance actual del sector construcción, si bien continúan en terreno positivo.⁸

En cuanto al déficit habitacional, el último Plan Quinquenal de Vivienda estima entre 50.000 y 60.000 viviendas el déficit cuantitativo, que representa entre el 4% y el 5% del total de hogares particulares; y suma la cantidad de 164.000 hogares (21% del total) en situación de déficit habitacional cualitativo.⁹ En particular, en el primer trimestre de 2022 la construcción ha mostrado un aumento significativo del 11,2%, asociado, según el BCU, tanto a un mayor dinamismo en la construcción de *edificios de vivienda* como en otras construcciones. Con este dato, el valor agregado de la construcción acumula 6 trimestres seguidos de crecimiento interanual en su valor agregado.¹⁰ Por su parte, El costo de construcción, medido a través del ICC publicado por el INE a abril 2022, tuvo un incremento de 9,11% en los últimos 12 meses.¹¹

C. MARCO POLÍTICO DE ACTUACIÓN

Las metas para los diferentes programas de vivienda, establecidas por el MVOT en el Plan Quinquenal de Vivienda (PQV) 2020-2024 permanecen vigentes, tomando relevancia los llamados Plan “Entre Todos - Sueños en Obra” y “Avanzar”. A través del nuevo Plan “Entre Todos - Sueños en Obra”, se espera alcanzar más de 4.500 soluciones habitacionales al 2024, a través de la creación de mecanismos alternativos que mejoren el acceso a las soluciones.¹² El Plan “Avanzar” sobre erradicación de asentamientos es una política de Estado que continúa y toma un nuevo impulso con un incremento en los recursos destinados que duplique la inversión promedio de los últimos periodos, previendo un alcance de 120 asentamientos.¹³

³ BM. Datos de crecimiento del PIB (% anual) Periodo comparado 2015-2022.

⁴ BCU. Encuesta de expectativas económicas. Comparativa junio 2021-junio 2022.

⁵ BCU. Encuesta de expectativas económicas. Junio 2022.

⁶ CERES.

⁷ BCU.

⁸ CEEIC. Informe de las expectativas del sector construcción, marzo 2022.

⁹ Plan Quinquenal de Vivienda 2020-2024, pág. 54.

¹⁰ CCU, Departamento de Estudios Económicos. Informe de actividad económica, junio de 2022.

¹¹ INE. Boletín Técnico sobre el Índice de Costo de la Construcción (ICC), mayo 2022.

¹² MVOT “*Más participación, mejores viviendas*”, mayo 2022.

¹³ MVOT “*Avanzar, cambiando realidades*”, mayo 2022.

En cuanto a la administración de las carteras de créditos; en los últimos años, el MVOT tomó medidas de flexibilización y alivio a la población para que ésta pudiera soportar el peso económico derivado de la pandemia, las que se fueron extendiendo en el tiempo en la medida de lo necesario. Las políticas aprobadas por el MEF para la administración de sus fideicomisos, nos muestran que para estas otras carteras se han seguido los mismos pasos de flexibilización y alivio.

Las cifras del INE en cuanto al mercado inmobiliario expresan que se mantiene el dinamismo al alza alcanzado en los últimos años en cuanto a la compraventa de vivienda. En lo relativo a la inversión privada, en 2020 el gobierno implementó un conjunto de cambios en el régimen general de inversiones y en los regímenes específicos de vivienda de interés social y proyectos de gran dimensión económica buscando promover la inversión y el desarrollo de esta actividad; los que tuvieron muy buena aceptación por parte del sector.

D. SITUACIÓN PARTICULAR DE LA ANV

Se continúa trabajando en el fortalecimiento de los *Programas de nuevas soluciones habitacionales por inversión pública*, en tanto estos se encuentren con una actividad ralentizada según lo muestra la tendencia registrada en el informe de estado de obras de cooperativas MVOT al 31/05/2021.

Se visualiza un aumento mantenido de la construcción de vivienda nueva a través de la cooperación del sector público con el privado, luego de la revisión de los actuales instrumentos financieros mencionados en el literal tercero y en particular del Plan “Entre Todos - Sueños en Obra”. Durante el 2020 se verificó un crecimiento del 49% respecto del ejercicio anterior, y la tendencia se mantiene. A su vez, esto se complementa con nuevos instrumentos que se encuentran en desarrollo (*Fideicomiso inmobiliario*). Esta línea de actuación seguramente compensará la menor actividad de las líneas de inversión pública.

Complementariamente, la ANV se encuentra desarrollando sus capacidades para atender aspectos nuevos en la industria de la construcción de viviendas de interés social, como: *medidas adaptativas al cambio climático, sustentabilidad, promoción del uso de la madera de origen nacional, así como materiales y sistemas constructivos no tradicionales*.

Al 31/05/2022 la ANV gestiona 24.190 créditos con saldo pertenecientes a los fideicomisos administrados para el MEF y 14.516 préstamos otorgados por el MVOT. Durante el último quinquenio, la tasa de variación promedio anual de los primeros fue negativa en el entorno del - 6.6% y la de los créditos MVOT fue positiva en el entorno del 8.1%. La recaudación por estos conceptos, estimada en 4.675 millones de pesos, se podría ver afectada por los efectos macroeconómicos mencionados anteriormente, que pueden generar un incremento en la morosidad.

Como último punto, la Agencia mantiene el desafío continuo de mejora de sus procesos, aplicando y aprovechando los desarrollos tecnológicos (*proyectos de transformación digital*), para usar con mayor eficiencia el trabajo y el talento de su dotación cada vez más reducida de funcionarios. Esto habrá de realizarse en un entorno de extrema prudencia respecto a las inversiones a concretar, cumpliendo las instrucciones y recomendaciones recibidas del Poder Ejecutivo.

Por todo lo expresado, se entiende que la gestión de la ANV no solo no disminuirá en su operación, sino que, en el quinquenio proyectado, debe prepararse para mayores desafíos tanto en su agenda estratégica como en la agenda interna.

CAPÍTULO 2. AGENDA ESTRATÉGICA

A. INSTRUMENTOS Y SERVICIOS A PROMOVER

A1. Instrumentos para mejorar el acceso a la vivienda

- 1) Asesoramiento Integral de Acceso a la Vivienda: A partir de este servicio se propiciará una mayor y mejor utilización de bases de datos y programas disponibles en el Estado. Se trabajará en la implementación de una plataforma que asesore y oriente a la ciudadanía acerca de la oferta disponible de soluciones habitacionales, con la ampliación del alcance de los servicios de comercialización que actualmente brinda la Agencia en Casa Central y Unidades Descentralizadas.
- 2) Soluciones habitacionales transitorias o permanentes a personas que se encuentran en situación de calle y son atendidas por el Ministerio de Desarrollo Social, a partir de un convenio con este Organismo y el MVOT. Para ello, se dispondrá de inmuebles que se encuentran bajo la órbita de la Agencia para alojar personas en modalidad colectiva, terrenos para ubicar unidades habitacionales móviles y otras unidades que cubran criterios mínimos de habitabilidad. Estos inmuebles serán seleccionados por la Agencia en la medida que esto no afecte los destinos dispuestos por otros programas vigentes.
- 3) Análisis de viabilidad de instrumentos de Acceso a la Vivienda a través de modalidad de Alquiler.
 - a) Instrumentos que faciliten un mayor desarrollo del mercado y acceso a la vivienda mediante la modalidad de alquiler.
 - b) La canalización de recursos de inversores institucionales para la producción de vivienda nueva para alquiler: análisis de viabilidad de desarrollo de fideicomisos inmobiliarios gestionados por la Agencia como fiduciario con recursos de las AFAP, Cajas de Jubilación, Bolsa de Valores.

A2. Instrumentos para Fortalecer el Stock Actual de Vivienda

- 1) Programa para el Mantenimiento de Viviendas en Complejos Habitacionales: Instrumento que facilite acceso a crédito para refacción de vivienda en mejores condiciones: análisis, viabilidad, implementación de fondo de garantía que facilite el acceso al crédito de población objetivo. Se evaluará la posibilidad de inclusión de incentivos o subsidios.
- 2) Programa para el Mantenimiento Edificio de Complejos Habitacionales con determinada antigüedad (Programa Andamios). Se formularán e implementarán planes de revitalización y mantenimiento edificio y del hábitat comunitario en Complejos Habitacionales gestionados por la ANV.

- 3) Programa para la atención de Inmuebles Urbanos Vacíos y Degradados (Ley N° 19.676 – Declaración de interés general el cumplimiento de los deberes relativos a la propiedad inmueble urbana en los inmuebles urbanos vacíos y degradados). Herramienta que busca incorporar al stock de vivienda disponible aquellos inmuebles urbanos con alto grado de deterioro que terminan resultando una carga para sus propietarios y un problema para la comunidad. Se realizará el estudio y la selección de inmuebles para accionar judicialmente; la coordinación con las personas públicas y privadas que se requiera; las acciones administrativas y judiciales relativas a los inmuebles seleccionados con el fin de llegar a incorporar los inmuebles al stock promoviendo nuevas soluciones habitacionales.

B. AMPLIACIÓN DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA, APOYO LOGÍSTICO Y ASESORAMIENTO AL MVOT Y OTROS ORGANISMOS

B1. Coordinación con Actores Institucionales de la Política Pública de Vivienda, con los objetivos de alcanzar una mejor ejecución del Plan Quinquenal de Vivienda y de extender los servicios que presta la Agencia. Se busca establecer la mayor cantidad de convenios con otros Organismos integrantes del Sistema Público de Vivienda, con el objeto de optimizar los recursos del Estado, y fortalecer la coordinación dentro del Sistema en beneficio de la ciudadanía. Para ello se desarrollarán los siguientes aspectos:

- 1) Con el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial; la ejecución de los programas de ese Ministerio; profundizando la coordinación en todos los niveles entre ambos Organismos y promoviendo un ciclo virtuoso de mejora continua y evaluación permanente y sistemática de los programas que se desarrollan en conjunto.
- 2) Con MEVIR – Doctor Alberto Gallinal Heber; la articulación y coordinación efectiva de los programas existentes y desarrollados por ambos Organismos en todo el territorio nacional; la contratación de asistencia o servicios técnicos por parte de sus especialistas; y la gestión y administración de los créditos que se convengan con las directivas del MVOT.
- 3) Con las Intendencias; prestando apoyo técnico para realizar estudios de viabilidad de proyectos urbanos, políticas territoriales, instrumentos jurídicos y financieros y gestión de carteras de créditos de vivienda. Involucra:
 - a) Ahondar en la difusión y promoción de los servicios de la Agencia como apoyo en la ejecución de políticas departamentales en materia de vivienda y desarrollo urbano.
 - b) Explorar y concretar la suscripción de convenios de prestación de servicios técnicos a Intendencias.
 - c) Fortalecer las capacidades de ejecución de programas de vivienda, desarrollo urbano y hábitat que gestionan las intendencias, a través de la prestación de servicios técnicos en base a las experiencias adquiridas por ANV en este periodo.
 - d) Diseñar productos y soluciones específicas a cada territorio, articulando con el MVOT de forma descentralizada, y coordinando a través del Congreso de Intendentes.

- 4) Con otros Organismos, tales como el Ministerio del Interior, el Ministerio de Desarrollo Social, el Banco de Previsión Social y el Banco de Seguros del Estado; la venta de servicios, administración de carteras de créditos, etc.
- 5) Generación de Instrumentos que posibiliten el acceso de tierras a privados para la construcción de vivienda. Implica el abordaje de uno de los mayores obstáculos que se presentan para el desarrollo de los programas de acceso a vivienda hoy, el acceso a terrenos apropiados por parte de las cooperativas y otros programas del MVOT en todo el territorio.

C. POTENCIAMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACTUALES

C1. Consolidación de la Gestión de Activos de Fideicomisos

- 1) Programa de Recuperación Urbana y Social. Se impulsarán las acciones sobre obras paralizadas y terrenos, con el fin de promover desarrollos inmobiliarios para construir viviendas, recuperar el entorno urbano, edilicio y social, y valorizar dichos activos. En tal sentido, se buscará:
 - a) Adecuar el marco de actuación para viabilizar la recuperación de obras inconclusas remanentes (cesión de créditos, negociación de pasivos, comercialización).
 - b) Evaluar el acceso a fondos públicos o privados para favorecer la resolución del stock actual, dadas sus características y complejidad.
- 2) Programa de Fortalecimiento de Comisiones Administradoras (Programa Andamios). Se establecerán acciones para continuar ampliando las capacidades de administración y gestión por parte de las Comisiones Administradoras de los Complejos Habitacionales de todo el país.
- 3) Gestión de Recupero de Créditos de Fideicomisos, con el objetivo de seguir generando una nueva cultura de pago y continuar disminuyendo los índices de morosidad:
 - a) Profundizar en la mejora de la información de los usuarios y en el desarrollo de herramientas que las nuevas tecnologías permiten para así continuar con la mejora de los índices de morosidad.
 - b) Implementar en un 100% la aplicación de los Reglamentos Vigentes en materia de reestructura de deudas.
- 4) Gestión del Recupero de la Cartera de Cooperativas del Fideicomiso 1, acordando con el MEF y el MVOT los criterios para la gestión de la morosidad que persiste.
- 5) Gestión de la Ocupación Irregular, para resolver la situación de ocupación irregular de todos los Complejos Habitacionales, poniendo énfasis en la rápida recuperación de los inmuebles con intrusos y su inmediata puesta en comercialización.
- 6) Programa de Regularización de Conjuntos Habitacionales y Escrituración de Viviendas en Complejos incorporados a Propiedad Horizontal. Se promoverán planes con cronogramas y metas a nivel nacional para profundizar en la política de regularización los Conjuntos Habitacionales y la escrituración de los promitentes compradores de

aquellos que se encuentren incorporados a propiedad horizontal, particularmente la de los créditos cancelados.

C2. Consolidación de la Gestión de Programas MVOT

- 1) Programa “Cooperativas de Vivienda”. Se continuará trabajando en la mejora de la gestión del programa en sus distintas etapas: Pre-Obra, Obra, y Post-Obra; y con la totalidad de los actores intervinientes (presentación de proyectos, asesoramiento de los IAT's, formación continua, fortalecimiento de la cultura de pago, seguimiento y monitoreo).
- 2) Programa “Producción de Viviendas a través de Obras por Licitación Pública”. Se continuará dando apoyo al MVOT en este programa dirigido a la construcción de vivienda nueva, gestionando el proceso de las licitaciones públicas, realizando el control de obra, contribuyendo a la organización social del conjunto (para la conformación de Comisiones Administradoras, etc.), y capacitando a cada familia a través de manuales de uso y mantenimiento de las viviendas.
- 3) Programa para la compra de vivienda usada en el mercado. Apoyo de la ANV en la gestión de un programa, dirigido a familias que cuenten con un ahorro previo y capacidad de pago, que pretende poner a su alcance las viviendas disponibles en el mercado. El acceso al mismo se hace a través de postulaciones que establecen la cantidad de préstamos con subsidios (al capital o a la cuota) a adjudicar.
- 4) Programa Autoconstrucción Asistida. Se continuará brindando asistencia técnica y semitécnica a las familias beneficiarias de este programa, en función de la disponibilidad de esos recursos de la Agencia en el territorio.
- 5) Programa Realojos. Frente a las necesidades de realojo de familias que son solicitadas por el MVOT y otras instituciones, la Agencia continuará brindando diferentes soluciones de acceso a viviendas en condiciones de habitabilidad y en un marco de sustentabilidad.

C3. Promoción de los Programas Actuales para ampliar el impacto de la Política de Vivienda en la población objetivo

- 1) Se promoverá la madera como material para la construcción de viviendas con financiamiento público, así como de otros sistemas constructivos no tradicionales (SCNT), que contribuyan a disminuir costos y tiempos de construcción, sin desmedro de la calidad de las soluciones.
- 2) Se promoverán y consolidarán los instrumentos de participación de capitales privados en viviendas promovidas, destinada tanto a renta como a venta a través de créditos hipotecarios.
- 3) Se hará monitoreo y evaluación continua del cumplimiento de los objetivos de la ley N° 18.795, manteniendo una fluida difusión y comunicación de este instrumento con los desarrolladores inmobiliarios en sus distintas escalas, como forma de facilitar la información necesaria para su ejecución.
- 4) Se propiciará un rediseño del Fondo de Garantía de Créditos Hipotecarios (FGCH) para hacer de ésta una herramienta más efectiva para la disponibilidad de créditos

hipotecarios en los sectores de la población no propietaria, con escasa capacidad de ahorro.

CAPÍTULO 3. AGENDA INTERNA

A. MEJORA DE LAS CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN

Las mejoras en las capacidades estarán centradas en los siguientes aspectos:

- 1) Un Modelo de Atención Habitacional, que implique el desarrollo de un modelo de gestión integrada y sostenible de atención a usuarios y familias, con necesidades que requieren rápida respuesta de la política.

Ello implicará, al menos, el diseño de un protocolo de atención socio habitacional de las familias de forma de identificar su perfil para localizar la solución más adecuada, y realizar el seguimiento.
- 2) La mejora de la eficacia y la eficiencia en la prestación de los servicios en general, mediante manuales de procedimientos, protocolos de actuación, capacitación permanente de las distintas operativas, auditoria de los procesos para una mejora continua y coordinación horizontal.
- 3) La descentralización territorial de las políticas habitacionales, proyectos y acciones; articulando de forma organizada y sistematizada, el alcance de las acciones de política socio-habitacional gestionadas por el Área Programas Habitacionales en todo el territorio, identificando oportunidades de actuación local e integrada.
- 4) El fortalecimiento de la Red de Sucursales y Oficinas Descentralizadas, en su rol “*multiproducto*”, trabajando especialmente en:
 - a) Mantener una estructura y dotación que responda adecuadamente a las necesidades de la descentralización territorial y dé estabilidad a cada unidad descentralizada con los perfiles adecuados a sus competencias y volumen de actividad.
 - b) La coordinación entre los Gerentes de las Unidades Descentralizadas y otros funcionarios de actuación descentralizada (Arquitectos y Licenciados en Trabajo Social); propiciando la realización de recorridas por los diferentes programas gestionados.
 - c) La difusión de los distintos programas de vivienda, mejorando el rol de la ANV como promotora a nivel local. Para ello se propiciará la capacitación específica en los diversos programas.
- 5) El soporte de los inmuebles administrados; adecuando prácticas y procedimientos acordes al actual contexto de actuación (integración de actividades de administración, avalúos y custodia de inmuebles).
- 6) El desarrollo y mejor aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), abarcando los siguientes temas:

- a) Una plataforma que facilite la gestión operativa actual y nuevos programas de vivienda que permita interconectividad e integración con los sistemas del MVOT.
 - b) El fortalecimiento del sistema de gestión de expedientes *Apia Documentum*.
 - c) La innovación en cuanto a la tramitación de los servicios, desarrollando más trámites en línea con el objetivo de descentralizar y modernizar los servicios a la ciudadanía.
 - d) El fortalecimiento de una plataforma digital interactiva para los beneficiarios del Sistema Público de Vivienda.
 - e) La implementación de la metodología BIM (*Building Information Modelling*) y herramientas asociadas para el análisis, desarrollo, contralor y seguimiento de los programas habitacionales del Sistema Público de Vivienda, aumentando los estándares de calidad de la información disponible sobre estos e incidiendo en la mejora de la calidad de las soluciones obtenidas.
 - f) El fortalecimiento del desarrollo del Sistema de Información Territorial (SIT) interconectándolo con otros sistemas propios; perfeccionando y ampliando progresivamente los datos disponibles con el fin de mejorar la información para la toma de decisiones; y brindando acceso a información seleccionada a otros actores integrantes del Sistema Público de Vivienda y público interesado en general.
 - g) El fortalecimiento del sistema de notificaciones y comunicaciones electrónicas de la ANV.
 - h) La incorporación de una plataforma para ejecución y rescisiones.
 - i) El fortalecimiento de las herramientas de comunicación e interacción entre Casa Central y Unidades Descentralizadas favoreciendo la integración virtual.
 - j) La automatización y robotización de tareas rutinarias.
 - k) Continuar la digitalización de archivos de documentación de respaldo de los créditos.
 - l) La consolidación de la comunicación interna y externa, y profundización en la comunicación institucional y de los servicios de la ANV.
- 7) La mejora de la producción de información permitiendo medir mejor los impactos de la gestión propia de la ANV, así como de los Fideicomisos administrados del MEF. El diseño y generación de sistemas de información, y la sistematización de información analítica para dar seguimiento de operaciones y procesos, como forma de mejorar la toma de decisiones.
- 8) La mejora del Control Interno, levantando las observaciones del Tribunal de Cuentas de la República a los EECC de los Fideicomisos.
- 9) El fortalecimiento de la Estructura de la ANV, trabajando para:
- a) Revisar la estructura organizacional y dotación para adecuarla a los desafíos actuales y futuros de la Agencia.
 - b) Revisar la reglamentación relacionada con la estructura de los puestos de trabajo de la Agencia, la carrera funcional de su personal y los concursos de ingreso, cambio de escalafón y ascensos; con el objetivo de mejorar y asegurar la

coherencia del Sistema Integrado de Gestión Humana, evitando vacíos normativos.

- c) Evaluar el llenado de cargos sin ocupar y vacantes, con un análisis permanente de la dotación de la Institución en todos los escalafones, atendiendo a la renovación generacional que implica el cese por jubilación de una cantidad por demás importante de funcionarios.

10) El fortalecimiento de los Recursos Humanos de la ANV, trabajando para:

- a) Instrumentar un Plan Anual de Capacitación dirigido al cumplimiento de los cometidos de la Agencia de forma eficiente y eficaz, y a la búsqueda del fortalecimiento de las habilidades blandas de los funcionarios.
- b) Inducir, generando instancias que hacen a la cultura organizacional, promoviendo la participación de todos los integrantes, desde sus diferentes niveles de incidencia, como forma de generar sentido de pertenencia e involucramiento.
- c) Consolidar y universalizar el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- d) Continuar la mejora en materia de cumplimiento horario y reducción del ausentismo.
- e) Mantener el teletrabajo como una alternativa a utilizar bajo determinadas condiciones, regulando su funcionamiento, apoyando la coordinación entre los funcionarios y el seguimiento del trabajo a distancia.

11) Profundizar en la mejora de la atención al público y de la respuesta en tiempo y forma de los planteos realizados, mediante la consolidación del Sistema de Reconocimientos, Sugerencias y Quejas asegurando cumplimiento en los tiempos de respuesta.