



Repositorio de estrategias para el abordaje de la participación comunitaria en el acompañamiento a obras de infraestructura urbana

La experiencia de la gestión territorial de la
Secretaría de Integración Socio Urbana
(SISU) entre 2019 y 2023

Por María Zoé Lavalle, María del Mar Murga
María Cielo Pintar

Dirección de Desarrollo humano y comunitario

Agosto 2026

1. Introducción	2
2. Recuadro metodológico: Sobre este documento y sus fuentes	3
3. Antecedentes (2016–2019): la construcción del marco normativo e institucional	4
4. Participación comunitaria: aproximaciones teóricas para un abordaje situado.	5
5. Su aplicación: participación en el marco de la SISU	7
6. Herramientas para promover la participación popular	9
6.1 Hacia un diseño social de proyectos con perspectiva socio territorial	10
6.1.1 Verificación Territorial (VT)	11
6.1.2 Instancias Consultivas	14
6.1.3 Diagnóstico Integral Barrial	16
6.1.4 Plan de reasentamiento	17
6.2 Participación en la ejecución de proyectos	18
6.2.1 Mesas de Integración Barrial (MIB)	19
6.2.2 Caja de herramientas	24
6.2.3 Memoria Colectiva	24
6.2.4 Protocolo de Mudanza	24
7. Conclusiones: principales aprendizajes	25
7.1. Criterios de intervención	26
7.2 Desafíos para la implementación de políticas públicas participativas	27
Referencias y bibliografía	28

1. Introducción

El presente documento del Centro para la Integración Socio Urbana (CISUR) sistematiza las estrategias y herramientas de participación comunitaria desplegadas por la ex Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU) para el acompañamiento de las obras de infraestructura socio urbana en barrios populares durante el período 2019–2023. Esa experiencia de gestión no puede comprenderse sin el proceso que la hizo posible: desde 2016, la instalación en la agenda pública de las demandas contenidas en la consigna de "Tierra, Techo y Trabajo" dio lugar al primer relevamiento nacional de barrios populares, a la creación del Registro Nacional de Barrios Populares (ReNaBaP) mediante el Decreto 358/2017 y la aprobación de la Ley 27.453 en 2018. La participación de las organizaciones sociales, civiles y la iglesia en cogestión con el Estado nacional permitieron que este proceso sea exitoso. Sobre esa experiencia participativa se construyó la base normativa e institucional que permitió, que entre 2019 y 2023 la integración socio urbana se consolide como política de Estado, con la implementación de más de 1.300 obras de infraestructura —acceso al agua y al saneamiento, luminaria, accesibilidad, espacio público y equipamiento comunitario, entre otras— destinadas a los barrios inscriptos en el registro.

Este trabajo recupera, desde la perspectiva de quienes integramos la Coordinación de Gestión Territorial¹ de la ex SISU, cómo fue concebida e implementada la noción de participación en obras de integración socio-urbana, qué herramientas se diseñaron para promoverla y qué aprendizajes, tensiones y desafíos dejó esa experiencia, con el propósito de ponerlo a disposición de futuras gestiones, equipos técnicos y organizaciones comunitarias.

Corresponde delimitar el alcance de esta sistematización. La ex SISU impulsó diversas acciones que implicaron una articulación directa con la comunidad: los relevamientos de barrios y de familias en el marco del ReNaBaP, el programa de promotoras en integración socio urbana y las acciones de fortalecimiento comunitario desarrolladas en otras líneas de financiamiento. Este documento se concentra, en cambio, en las herramientas específicamente orientadas al acompañamiento del diseño y la ejecución de las obras de infraestructura, ámbito donde la participación suele ser objeto de debate en cuanto a sus límites y potencialidades: **qué lugar puede ocupar la voz de la comunidad frente a una obra que transforma su entorno cotidiano, en qué momentos del ciclo de proyecto resulta más fecunda y bajo qué condiciones deja de ser un requisito formal para convertirse en un componente sustantivo de la política pública.**

Precisamente esa es la pregunta que ordena este trabajo. La escala y el alcance de la experiencia de gestión —con instancias participativas desplegadas en casi todas las provincias del país— ofrecen un material empírico poco frecuente para abordar esa pregunta desde la evidencia y no desde el deber ser. Partimos de una convicción que la experiencia reafirmó: las políticas de integración socio urbana no pueden diseñarse de manera aislada

¹ La Coordinación de Gestión Territorial es un área de la ex Secretaría de Integración Socio Urbana, responsable del impulso de procesos participativos, la aplicación de protocolos de reasentamiento, el fortalecimiento comunitario y el acompañamiento social de proyectos de Lotes con Servicios.

ni desde el escritorio; es *con* la comunidad y *desde* la comunidad que deben orientar sus acciones.

El documento se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta un breve recorrido por los antecedentes del período 2016–2019 que configuraron el marco normativo e institucional de la política. Luego, se repasan distintos enfoques teóricos sobre la planificación participativa y la participación comunitaria, con el propósito de explicitar -recuperando antecedentes teóricos- la noción de participación con la que se trabajó desde la SISU. A continuación —y como núcleo del documento— se sistematizan las herramientas diseñadas e implementadas para promoverla, organizadas según la etapa del ciclo de proyecto en que operan (diseño o ejecución), incorporando los datos de implementación provenientes de informes técnicos y planillas de seguimiento. Finalmente, se presentan los principales aprendizajes y los criterios de intervención que esta experiencia permitió consolidar, junto con los desafíos que quedan planteados.

2. Recuadro metodológico: Sobre este documento y sus fuentes

Este documento constituye una sistematización de experiencia elaborada por integrantes de la Coordinación de Gestión Territorial de la SISU entre 2019 y 2023. Las fuentes utilizadas para construirlo fueron de tres tipos: (i) documentos de trabajo e instrumentos elaborados durante la gestión, en particular la *Guía para el abordaje social en proyectos de integración socio urbana en barrios populares* (2023) y el Marco de Reasentamiento; (ii) los registros administrativos y bases de datos generados por la aplicación de las propias herramientas —verificaciones territoriales, instancias consultivas, encuestas del Diagnóstico Integral Barrial y actas de Mesas de Integración Barrial—; y (iii) la reflexión colectiva de las autoras sobre la experiencia de gestión.

Escribimos desde adentro de la experiencia. Esa posición busca recuperar el conocimiento producido -que no quedó plasmado en documentos normativos- y ponerlo a disposición del debate público y de futuras intervenciones.

3. Antecedentes (2016–2019): la construcción del marco normativo e institucional

El proceso que culminó en la política de integración socio urbana del período 2019–2023 tuvo su origen en la movilización social. En 2016, las organizaciones sociales, comunitarias y eclesiales nucleadas detrás de la consigna de "Tierra, Techo y Trabajo" impulsaron, en cogestión con el Estado nacional, el primer Relevamiento Nacional de Barrios Populares. Ese relevamiento —realizado por las propias organizaciones, barrio por barrio— produjo por primera vez información oficial sobre la magnitud del fenómeno y constituyó, en sí mismo, la

primera gran experiencia participativa de esta política: fueron los propios vecinos y vecinas quienes relevaron sus barrios y sus viviendas.

Sobre esa base, el Decreto 358/2017 creó el Registro Nacional de Barrios Populares en Proceso de Integración Urbana (ReNaBaP) y habilitó la emisión del Certificado de Vivienda Familiar (CVF), primer instrumento de reconocimiento estatal que brinda seguridad en la tenencia para las familias de los barrios. Al año siguiente, la sanción de la Ley 27.453 declaró de interés público el régimen de integración socio urbana de los barrios inscriptos en el registro, estableció sujetos a expropiación los inmuebles, definió la integración socio urbana de manera integral –infraestructura, servicios, espacio público, accesibilidad, saneamiento, fortalecimiento de las actividades económicas familiares, seguridad en la tenencia y regularización dominial– y suspendió los desalojos.

En materia de participación se pueden destacar tres artículos de la Ley 27.453. En primer lugar, el artículo 1° que en su definición de integración socio urbana menciona que las acciones a implementar *deberán ser progresivas, integrales, participativas y con enfoque de género y diversidad*. En segundo lugar, el artículo 5° establece que la reglamentación de la Ley debe ser elaborada aplicando lo que establece el Decreto 1172/2003 sobre elaboración participativa de normas. Finalmente, en el artículo 12° se establece que al menos el 25% de las obras deben ser adjudicadas a *cooperativas u otros grupos asociativos de la economía popular –integradas preferentemente por los habitantes de los propios barrios*.²

Partiendo de este marco normativo, el presente documento parte de la siguiente pregunta: **¿cómo convertir el principio establecido en el artículo 1° en mecanismos concretos de gestión?**. La reglamentación llegó con el Decreto 819/2019³, que designó como autoridad de aplicación a la Secretaría de Integración Socio Urbana junto con la Agencia de Administración de Bienes del Estado, y creó el Fondo de Integración Socio Urbana (FISU) como fideicomiso destinado a financiar las acciones de la ley. En materia participativa, el decreto estableció que toda relocalización debe comprender una solución habitacional definitiva dentro del polígono del barrio o en áreas próximas, respetando el arraigo de la población, y que en todos los casos debe contarse con el consentimiento de las personas afectadas y respetarse las instancias de participación aplicables. Este requisito es un antecedente del Marco de Reasentamiento⁴ que la SISU aprobaría en 2022 y de las herramientas que se describen más adelante en este documento.

Paralelamente al proceso normativo, durante 2019 las entidades de la sociedad civil y la Mesa Nacional de Barrios Populares –espacio de articulación previsto a partir de la creación del ReNaBaP, que reunía a las organizaciones impulsoras del relevamiento– elaboraron el Plan de Integración Socio Urbana. El Plan constituyó la hoja de ruta de la planificación de la política: organizó los ejes de intervención y consagró la participación popular como eje transversal, anticipando el enfoque que estructuraría la gestión

²Para mayor información sobre la aplicación del 25% se recomienda el siguiente informe publicado por CISUR: <https://cisur.ar/por-que-descartar-lo-que-funciona/>

³ Decreto 819/2019 (B.O. 6/12/2019), reglamentación del art. 1° de la Ley 27.453.

⁴ El Marco de Reasentamiento es un documento normativo que fija los criterios para los procesos de reasentamiento de familias que habitan en barrios del ReNaBaP, cuando estas relocalizaciones sean necesarias por la ejecución de obras financiadas por el Fondo de Integración Socio Urbana. Su aplicación es obligatoria y está aprobada por la disposición DI-2022-1-APN-SSGTYSB#MDS.

2019–2023. A lo largo de este documento se retoma ese eje transversal al describir cómo cada herramienta lo tradujo en dispositivos concretos de gestión.

El análisis de los antecedentes normativos e institucionales de la política de integración socio urbana de la ex SISU permite demostrar que la participación comunitaria es un elemento constitutivo de la política, que supera su reglamentación legal.

4. Participación comunitaria: aproximaciones teóricas para un abordaje situado.

El debate sobre la participación comunitaria en la gestión de lo público no es nuevo: se instaló con fuerza desde los años noventa, ligado a los procesos de democratización, y desde entonces la literatura viene señalando algunos consensos que resultan clave para entender el enfoque adoptado por la política de integración sociourbana.

En primer lugar, es necesario entender estos procesos como **disputas de poder**, donde la sociedad civil o la comunidad organizada busca incidir en el Estado. A su vez, la identificación territorial de los actores que interactúan con políticas públicas permite comprender la naturaleza de la acción estatal (Rofman, 2015).

Adriana Clemente en el artículo “La Participación como enfoque de intervención social” (2015) define la participación social como el conjunto de prácticas que colectivizan acciones y resultados, y la diferencia de la participación ciudadana: esta última, propia de los programas sociales de los noventa, es más despolitizada y se limita al ejercicio formal de derechos —a través del voluntariado o la contraprestación— antes que al acceso efectivo a ellos. A su vez, Clemente se pregunta cómo la participación social contribuye a crear accesibilidad y mejorar el vínculo sociedad/Estado. De esta manera rescata la importancia de propiciar espacios organizados de participación, y destaca a las organizaciones del pueblo para crear nuevas formas de vincularse entre las familias y el Estado. Para la autora, las organizaciones pueden construir accesibilidad para las políticas públicas.

Se resalta que lo participativo **no es un fin en sí mismo**, sino una herramienta que acompaña los objetivos propios de la política pública. De allí la importancia de generar mecanismos para analizar en cada contexto su aplicación, sin estandarizar recomendaciones que desoigan las particularidades. A su vez, destaca que las políticas participativas requieren un involucramiento adicional de los equipos técnicos que requiere capacitación y formación técnico-política.

Por otra parte, se trata de una práctica situada e histórica, y no de un dispositivo estandarizable. Catenazzi y Chiara (2009) proponen entenderla como parte constitutiva del proceso de formulación e implementación de las políticas públicas: un principio de amplio consenso entre Estado, organismos internacionales y organizaciones sociales, pero concebido de manera diferente por cada uno, y atravesado siempre por reglas de juego formales e informales —normativas y de sentido compartido— que estructuran cómo dialogan los saberes y las demandas. En este marco, la participación no se limita a dinámicas descendentes, impulsadas desde las políticas públicas, sino que esta puede ser

tensionada, disputada, resignificada o transformada por las prácticas organizativas que se desarrollan en los territorios.

Así mismo, CEPAL (2015), desde su perspectiva de Planificación Participativa, aporta la idea de que la participación puede habilitar transformaciones estructurales y redistribuir poder, y no ser un mero procedimiento, siempre que se sostenga en condiciones de transparencia, diversidad, voluntariedad e igualdad; y la vincula al ejercicio de una **ciudadanía** entendida no solo como soberana sino como sujeto de derechos con voz en la toma de decisiones.

Los aportes del campo del hábitat profundizan su carácter territorial. Retomando la tesis doctoral de Motta (2017), la participación en la región latinoamericana adquiere un sentido particular, ligado al contexto histórico. Las crisis de la democracia participativa, los movimientos sociales de las décadas del 60 y del 70 y las experiencias de organización comunitaria en torno al hábitat popular marcaron la forma en que la **participación emergió como herramienta de democratización y de construcción de consensos**. Diversos autores (Cardarelli y Rosenfeld; Cedrés Pérez; Cunill Grau; Robirosa, citados en Motta) coinciden en situar desde el concepto de ciudadanía, dada su capacidad para materializar derechos. Finalmente, los trabajos más recientes incorporan una mirada crítica sobre los límites de la participación institucionalizada. Como advierte Motta (2018), retomando el análisis de Catenazzi y Chiara (en Chiara y Di Virgilio, 2009), gran parte de las estrategias participativas impulsadas desde las políticas públicas descansan en una institucionalidad más normativa que real. En muchos casos, se proponen requisitos de participación que resultan difíciles de sostener en contextos atravesados por desigualdades estructurales, lo que genera un **desfasaje entre el “deber ser” de la participación y las experiencias efectivamente posibles**.

De este recorrido —participación como práctica inmersa en disputas de poder, como proceso situado e histórico, capaz de producir conocimiento, cohesión social, incidencia en la agenda pública, ampliación del acceso a derechos y condiciones para la sostenibilidad de las intervenciones— se desprende la noción que orientó el trabajo de la SISU. Desde la SISU se trabajó desde una noción de **participación entendida como un proceso colectivo y situado, con anclaje territorial, que se sostiene en el tiempo**. La participación consiste en un recorrido compartido entre el Estado, las organizaciones y los vecinos y vecinas, donde se co-construye y se interviene en los asuntos públicos de la integración socio urbana de los barrios populares. Puede afirmarse que tiene un doble anclaje: por un lado, técnico y operativo, para la ejecución de proyectos pertinentes; por el otro, político, ya que fortalece a las organizaciones comunitarias como sujetos centrales de la integración socio urbana. Esta noción parte de una premisa: la organización comunitaria precede al Estado, y las políticas públicas pueden fortalecerla. Por eso la participación se apoya en las redes de vínculos existentes —las prácticas históricas de las organizaciones sociales, comunitarias y religiosas—, no en individualidades ni en actores externos.

5. Su aplicación: participación en el marco de la SISU

La participación llegó a la gestión 2019–2023 como un mandato heredado, con raíces en el relevamiento co-gestionado de 2016. El Plan de Integración Socio Urbana elaborado en 2019 junto a las entidades de la sociedad civil y la Mesa Nacional de Barrios Populares la había

consagrado como eje transversal de la planificación, y la propia trayectoria de la política, desde el relevamiento, la traía incorporada como práctica constitutiva. El desafío de la gestión consistió, entonces, en traducir ese eje transversal en dispositivos concretos de gestión.

Esa traducción no fue sencilla. Uno de los desafíos más importantes consistió en conciliar la participación con las exigencias de los tiempos de una gestión que debía atender un contexto de emergencia, bajo la responsabilidad de tener una gran oportunidad para transformar la realidad de los barrios populares de Argentina. En este marco, las instancias participativas debían concebirse como herramientas concretas orientadas a canalizar la participación hacia objetivos específicos y resultados efectivos. El rol de la participación debía estar centrado en facilitar que las obras se desarrollarán dando respuesta a las necesidades de la comunidad, y no en continuar un diálogo indefinido sobre necesidades ya identificadas y derechos no garantizados durante décadas.

Con ese propósito, desde la Coordinación de Gestión Territorial se diseñó un conjunto de herramientas participativas que acompañaran el ciclo completo del proyecto de obra. El objetivo de este diseño fue triple. En primer lugar, garantizar que los proyectos respondieran a las realidades de cada territorio: que no se diseñaran "desde el escritorio", sino a partir del conocimiento situado de los barrios, sus dinámicas y su entramado de actores. En segundo lugar, producir información de calidad sobre las condiciones de vida en los barrios populares, de modo que cada instancia participativa fuera también una instancia de construcción de conocimiento para la política pública. Y en tercer lugar, fortalecer la organización comunitaria, buscando que cada obra dejara en el barrio un saldo organizativo que trascendiera a la intervención misma.

Ese conjunto de herramientas —que se desarrolla en detalle en la sección siguiente— se organiza según la etapa del ciclo de proyecto en la que opera, diseño o ejecución. Junto a estas herramientas, la forma más concreta de participación fue la incorporación de los propios vecinos y vecinas a la ejecución de las obras. Como se mencionó anteriormente, el artículo 12 de la Ley 27.453, con la adjudicación del 25% de las obras a cooperativas de trabajo o asociaciones de la economía popular, convirtió a los trabajadores y trabajadoras de los barrios en ejecutores directos de la política⁵. Desde la gestión se promovió activamente el cumplimiento de este mandato, en el entendimiento de que la participación en la obra garantiza mayor conocimiento del territorio, mejor comunicación con las familias y una mayor valoración y cuidado de las obras por parte de la comunidad. La participación no se agota, entonces, en instancias de consulta, relevamiento o diálogo: se materializa en el trabajo, fortaleciendo al mismo tiempo los circuitos socioprodutivos de la economía popular.

Naturalmente, la aplicación de las herramientas se adaptó al tipo de unidad ejecutora de cada proyecto. En los proyectos con municipios y provincias, la participación se abordó como una obligación del Estado de comunicar derechos y dar espacio a la consulta y el reclamo; en los proyectos con cooperativas y entidades vinculadas a organizaciones

⁵ Para más información sobre el trabajo de las cooperativas de trabajo en la SISU ver CISUR, 2026 "¿Por qué descartar lo que funciona?" Disponible en: <https://cisur.ar/por-que-descartar-lo-que-funciona/>

sociales, los requerimientos participativos fueron más rigurosos desde la presentación misma del proyecto, siendo la inserción territorial de la organización un aspecto central para definir su viabilidad, en coherencia con la premisa de que la política debía apoyarse en redes organizativas preexistentes y potenciarlas. Estas variantes de aplicación se retoman al describir cada herramienta en la sección siguiente.

De este modo, las herramientas que se presentan en la sección siguiente constituyen la respuesta de la gestión al mandato del artículo 1° de la Ley 27.453: el modo concreto en que el principio legal de que las acciones sean participativas se tradujo en dispositivos, instancias y prácticas de gestión territorial.

6. Herramientas para promover la participación popular

Como indica la *Guía para el abordaje social en proyectos de integración socio urbana en barrios populares* (2023)⁶, el trabajo desarrollado por la SISU parte de una mirada popular y federal que reconoce la diversidad territorial, cultural y social del país. Desde esta perspectiva, los procesos de integración socio urbana se conciben como procesos vivos y participativos, construyen junto a las comunidades, reconociendo sus saberes, sus formas de habitar y la manera en que se insertan en el mundo del trabajo, generalmente a través de actividades de la economía popular.

En este marco, resulta relevante dimensionar la magnitud de la política durante el período analizado: de acuerdo con el Monitor de Barrios Populares de la SISU, se ejecutaron 1.322 obras, con un alcance poblacional estimado en 322.622 familias. Sobre esa escala operaron las herramientas participativas que se describen a continuación, organizadas según la etapa del ciclo de proyecto en la que intervienen: las herramientas de diseño (Verificación Territorial, Instancias Consultivas, Diagnóstico Integral Barrial y Plan de Reasentamiento) y las herramientas de ejecución (Mesas de Integración Barrial, Talleres de Caja de Herramientas, Memoria Colectiva y Protocolo de Mudanza).

⁶ La Guía para el abordaje social en proyectos de integración socio urbana (2023) reúne lineamientos sobre el abordaje socio territorial durante el diseño y la ejecución de obras y fue aprobada por el Comité Ejecutivo del FISU el 6/12/2023; el acta correspondiente se emitió el 7/12/2023.

Herramientas de participación comunitaria según etapa del ciclo de proyecto



Fuente: elaboración propia sobre la base de Guía para el abordaje social en proyectos de integración socio urbana (SISU, 2023)

Para cada herramienta se presenta su descripción, los datos de implementación disponibles y un breve balance de su funcionamiento. Asimismo, se incluye un análisis de datos que busca dar cuenta del alcance territorial, la diversidad de intervenciones y las principales características de las herramientas desarrolladas en el marco de la política de integración socio urbana. A partir del relevamiento y sistematización de información vinculada a verificaciones territoriales, instancias consultivas, diagnósticos integrales barriales y Mesas de Integración Barrial, es posible identificar patrones de intervención, particularidades provinciales y dinámicas comunes entre los distintos territorios. Cabe señalar que la sistematización disponible corresponde a aquellas herramientas que cuentan con registros consolidados. En el Anexo I se presentan, además, fichas sintéticas de las ocho herramientas, pensadas como material de consulta y transferencia para futuras gestiones, equipos técnicos y organizaciones.

6.1 Hacia un diseño social de proyectos con perspectiva socio territorial

El diseño social de proyectos consiste en acciones orientadas a evaluar, validar y fortalecer las propuestas impulsadas por las distintas unidades ejecutoras, incorporando así una mirada socio territorial. De este modo, las intervenciones se planifican incorporando distintas estrategias que promueven el proceso de diálogo y revisión colectiva, con el propósito de responder de manera pertinente a las demandas reales de los distintos territorios y sus habitantes.

Desde esta perspectiva, se proponen una serie de herramientas que permiten reconocer las particularidades de cada barrio y construir un conocimiento contextualizado. Estas herramientas permiten relevar información clave y orientar las decisiones de diseño de los proyectos. Entre los instrumentos que se utilizaron en la etapa de desarrollo de proyectos por la ex SISU se destacan: la Verificación Territorial, las Instancias Consultivas, el Diagnóstico Integral Barrial (DIB) y, el Plan de Reasentamiento. Cada uno de ellos, contribuyen a generar proyectos con enfoque participativo y territorial.

6.1.1 Verificación Territorial (VT)

Es la primera instancia de acercamiento territorial durante la etapa de desarrollo de proyectos. Su objetivo central es lograr una primera aproximación al barrio que permita entender las singularidades del mismo, validar la información brindada por las unidades ejecutoras, corroborar los componentes del proyecto y relevar información de las dinámicas barriales y su entramado actoral.

A través de recorridas y observaciones directas, se identifican y sistematizan datos vinculados a la dinámica barrial y su entramado de actores, así como información urbana, de acceso a servicios, aspectos ambientales, de regularización dominial de las tierras y sobre la situación general del barrio. Esta etapa incluye además un registro fotográfico, que complementa los datos relevados in situ.

Esta herramienta permite identificar alertas y oportunidades de intervención y orienta las decisiones de diseño del proyecto. Se constituye como una primera lectura del barrio popular y su comunidad construida desde la voz de sus habitantes. Es un insumo fundamental para la comprensión integral del territorio.

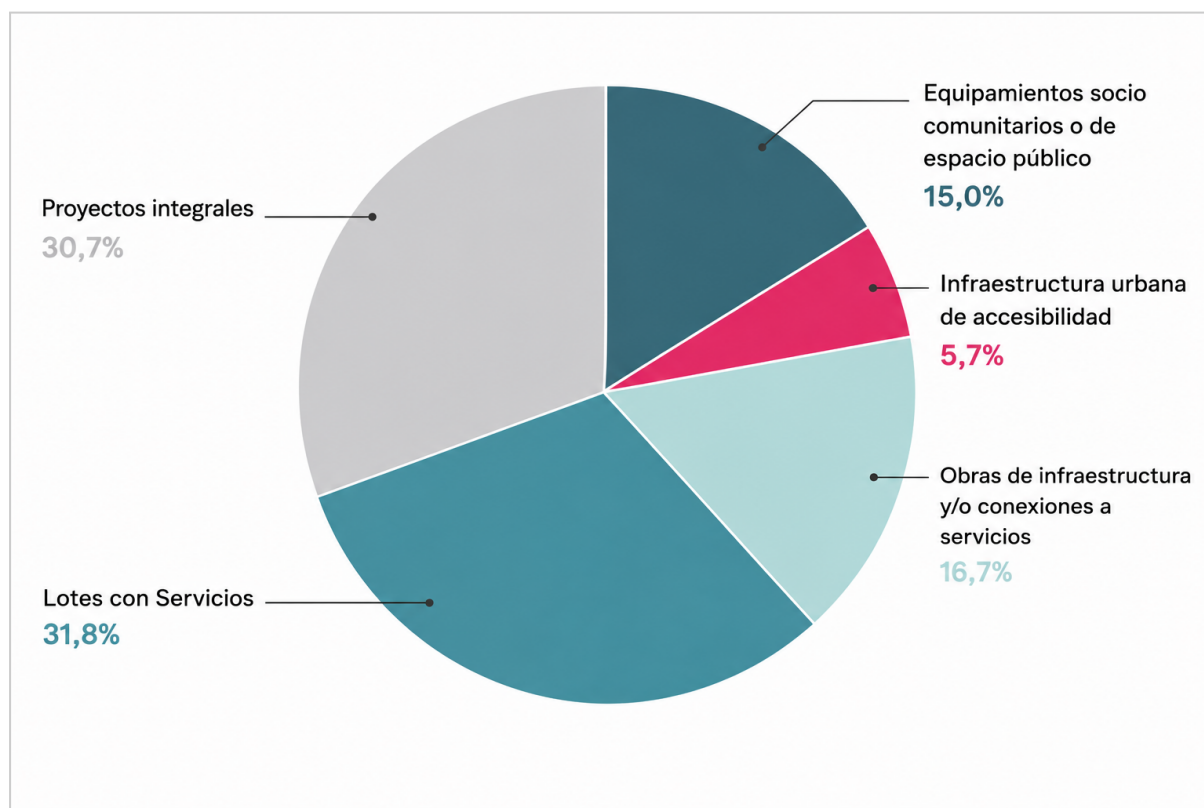
En el marco del diseño de proyectos de obra, uno de los objetivos de la herramienta es la identificación temprana de alertas para lograr una mejor toma de decisiones y una mayor adecuación de las intervenciones al territorio, posibilitando una evaluación más situada de cada proyecto. Este abordaje contribuyó a viabilizar territorialmente las intervenciones, garantizando su correcta ejecución y sostenibilidad en el tiempo.

El análisis de las verificaciones territoriales por provincia y tipo de intervención permite identificar patrones en la intervención de los distintos proyectos. En total, se registran **1.696 verificaciones territoriales realizadas en 23 de las 24 provincias del país**, lo que da cuenta de un alcance territorial prácticamente nacional de la política analizada. No obstante, la distribución no es homogénea, algunas provincias concentran un mayor volumen de verificaciones, mientras que otras presentan menor cantidad de intervenciones de esta índole.

PROVINCIA	Cantidad de Verificaciones Territoriales	% Provincia
Buenos Aires	900	53.07%
Catamarca	7	0.41%
Chaco	54	3.18%
Chubut	18	1.06%
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	25	1.47%
Córdoba	65	3.83%
Corrientes	45	2.65%
Entre Ríos	44	2.59%
Formosa	27	1.59%
Jujuy	43	2.54%
La Rioja	6	0.35%
Mendoza	53	3.13%
Misiones	71	4.19%
Neuquén	36	2.12%
Río Negro	50	2.95%
Salta	25	1.47%
San Juan	15	0.88%
San Luis	10	0.59%
Santa Cruz	2	0.12%
Santa Fe	120	7.08%
Santiago del Estero	25	1.47%
Tierra del Fuego	12	0.71%
Tucumán	43	2.54%
Suma total	1696	100.00%

Con fines analíticos los distintos tipos de obra fueron reagrupados en grandes categorías, con el objetivo de reducir la fragmentación. En particular, se distinguieron **proyectos integrales de integración socio urbana**, que comprenden varios tipos de obra: infraestructura, equipamiento urbano, espacio público, accesibilidad y espacios comunitarios; **obras de infraestructura y/o conexiones a servicios**, vinculadas a la ejecución de redes y/o conexiones domiciliarias de servicios básicos como agua, cloaca y electricidad; proyectos de **infraestructura urbana de accesibilidad**, que incluyen red peatonal, veredas, etc; obras en las que se desarrollan **proyectos de equipamientos socio comunitarios o de espacio público** y proyectos de **Lotes con Servicios**, que comprenden la generación de lotes con infraestructura básica destinados a los sectores populares para la construcción de vivienda única, familiar y de ocupación permanente. Esta clasificación permite poner el foco en la lógica principal de cada intervención más que en su denominación administrativa específica.

Del total de las 1696 Verificaciones Territoriales realizadas, se observa una mayor concentración en proyectos vinculados a lotes con servicios (540) y proyectos integrales (524). Asimismo, se registraron 283 verificaciones asociadas a infraestructura y conexiones a servicios, 253 correspondientes a equipamiento comunitario y espacio público, y 96 vinculadas a infraestructura urbana de accesibilidad.



Asimismo, se detectaron **43 casos (2%)** en los que, a partir de lo observado durante las visitas, los proyectos fueron cancelados o reconvertidos por no contar con el apoyo de los y las habitantes del barrio popular. En este sentido, las verificaciones se constituyeron como una herramienta clave no solo para el diseño, sino también para garantizar la adecuada ejecución de las obras.

El balance de la herramienta es positivo en un doble sentido. Por un lado, la identificación temprana de alertas operó como un filtro efectivo y no como un trámite: la baja proporción de proyectos cancelados o reconvertidos (2%) se explica, en parte, porque la VT intervenía temprano en el ciclo, permitiendo ajustar los proyectos antes que cancelarlos. Por el otro, la evolución del instrumento —de la planilla simple al formulario en aplicación móvil— muestra la capacidad de la gestión para perfeccionar sus dispositivos a partir de la práctica. Como limitación, la distribución territorial de las verificaciones dependió de la capacidad instalada de los equipos regionales y de la composición de la cartera de proyectos de cada provincia, lo que explica la fuerte concentración en Buenos Aires (53% del total).

6.1.2 Instancias Consultivas

La creación de espacios comunitarios barriales son muy importantes para la integración social y comunitaria del barrio: equipamientos comunitarios, ferias de la economía popular, playones deportivos, plazas, canchas, apertura de nuevas calles, entre otros. Dónde, cómo y de qué manera se crea el espacio comunitario es una decisión que tiene que constar de una verificación y validación por parte de la comunidad. Es por eso, que se creó esta herramienta, que funciona como una mesa participativa llevada a cabo por las unidades ejecutoras en etapa de formulación del proyecto.

Su objetivo consiste en la difusión de las obras e intervenciones planificadas y en la generación de espacios de consultas, comentarios y posibles propuestas de modificación de intervenciones en espacios públicos y/u obras de equipamientos comunitarios por parte de los/las vecinos/as. Como mencionamos previamente, estas en principio sólo se realizaban para proyectos con entidades de la sociedad civil y luego, a partir de casos concretos donde fue necesario modificar los proyectos por reclamos de vecinos, se extendió a proyectos con municipios y provincias.

En este sentido, las instancias consultivas son una herramienta de consenso social que se emplea en los proyectos que proponen la creación o acondicionamiento de espacios públicos. En ellas participan vecinos y vecinas de los barrios, organizaciones con trabajo territorial, equipos de las unidades ejecutoras y trabajadores/as de la ex SISU. Además, las definiciones surgidas en esas instancias tienen carácter vinculante para el desarrollo de los proyectos, e incorporan modificaciones en función de los intercambios y el diálogo con la comunidad.

En el análisis de las instancias consultivas se identifican **119 instancias** realizadas en **18 provincias**. Estos espacios fueron claves para validar o ajustar las propuestas proyectuales presentadas por las unidades ejecutoras, que tenían como fin la realización de obras en espacios públicos del barrio y/o equipamientos comunitarios.

PROVINCIA	Q DE IC	% Provincia
Buenos Aires	58	48.74%
Chaco	4	3.36%
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	1	0.84%
Córdoba	3	2.52%
Corrientes	3	2.52%
Entre Ríos	6	5.04%
Formosa	6	5.04%
Jujuy	3	2.52%
La rioja	1	0.84%
Mendoza	4	3.36%

Misiones	6	5.04%
Río Negro	3	2.52%
Salta	2	1.68%
San Luis	2	1.68%
Santa Fe	13	10.92%
Santiago del Estero	1	0.84%
Tierra del Fuego	2	1.68%
Tucumán	1	0.84%
Suma total	119	100.00%

Durante el período se realizaron 119 instancias consultivas en 18 provincias. De ese total, 9 proyectos (7%) fueron modificados a partir de las observaciones surgidas del intercambio con la comunidad, vinculadas principalmente a la localización de las intervenciones, el tipo de equipamiento propuesto y las condiciones de uso y seguridad de los espacios.

Esta herramienta ofrece un buen ejemplo de cómo los dispositivos participativos se ajustaron a partir de la práctica. Muchas veces, un predio que a priori no parecía tener un uso definido ya tenía un proyecto previo consensuado entre los vecinos y vecinas.

El balance de la herramienta es positivo, aunque su lectura requiere una aclaración. El bajo porcentaje de proyectos modificados (7%) no debe interpretarse como una participación meramente ratificatoria. Debe leerse, en cambio, a la luz del ciclo completo de herramientas: cuando un proyecto llega a la instancia consultiva, ya atravesó la Verificación Territorial y, en muchos casos, el Diagnóstico Integral Barrial, de modo que buena parte de los ajustes territoriales se resolvió aguas arriba. La instancia consultiva opera así como una validación final —y vinculante— antes de la ejecución, más que como el único momento de incidencia comunitaria. Su principal aporte fue otorgar mayor viabilidad a los proyectos y prevenir conflictos durante la obra.

6.1.3 Diagnóstico Integral Barrial

El Diagnóstico Integral Barrial es una herramienta de relevamiento que permite conocer en profundidad las condiciones ambientales, habitacionales, dominiales y socioeconómicas de las familias de un barrio, así como las prácticas y saberes socioprodutivos del territorio. Se implementa a través de una encuesta a los hogares realizada mediante una aplicación móvil, que releva datos personales y composición del hogar, trayectorias económicas, laborales y educativas, características de la vivienda, acceso a servicios y actividades socioprodutivas. La información resultante constituye una base empírica de primera mano para el diseño de proyectos ajustados a las necesidades reales de cada territorio.

Durante el período se realizaron 8.800 encuestas a hogares en 67 barrios populares de 14 provincias.

Provincia	Q de hogares encuestados	% Provincia
Buenos Aires	1543	17.53%
Chaco	198	2.25%
Córdoba	43	0.49%
Corrientes	696	7.91%
Entre Ríos	333	3.78%
Formosa	9	0.10%
Mendoza	13	0.15%
Misiones	573	6.51%
Neuquén	226	2.57%
Río Negro	386	4.39%
Salta	30	0.34%
San Luis	1077	12.24%
Santa Fe	3192	36.27%
Tucumán	481	5.47%
Suma total	8800	100.00%

Un dato resulta especialmente significativo: de los 67 barrios relevados, 48 (71%) estaban atravesados por proyectos que contemplaban procesos de reasentamiento, lo que muestra que el DIB se aplicó de manera prioritaria allí donde la intervención implicaba el mayor grado de transformación en la vida de las familias y, por lo tanto, la mayor necesidad de información precisa y situada. Esto explica por qué la distribución territorial del relevamiento fue despareja: la provincia de Santa Fe concentró 3.192 encuestas (36% del total).

El balance del DIB es positivo en cuanto a la calidad de la información producida: permitió identificar problemáticas comunes, particularidades territoriales y potencialidades socioproductivas que se incorporaron al diseño de los proyectos. El Diagnóstico Integral Barrial constituye una base empírica robusta para el análisis de las condiciones sociales, urbanas y habitacionales de los habitantes de los barrios, y permitió identificar problemáticas comunes, particularidades territoriales y potencialidades que fueron tenidas en cuenta en el desarrollo de proyectos.

6.1.4 Plan de reasentamiento

El Plan de Reasentamiento es la herramienta que planifica los procesos de relocalización de familias, de manera participativa y garantizando que durante la ejecución de la obra no se vulneren los derechos de la comunidad. Su carácter es obligatorio para todo proyecto que implique relocalizaciones. De acuerdo con el Marco de Reasentamiento de la SISU, solo dos

causales justifican una relocalización: los inmuebles situados en tierras necesarias para la ejecución de las obras de integración socio urbana, y los inmuebles ubicados en zonas no aptas para uso residencial o de riesgo ambiental no mitigable.

Esta exigencia no es solo un criterio de gestión: tiene anclaje legal directo. El artículo 8°, inciso 3, de la Ley 27.453 establece que las relocalizaciones imprescindibles deben acordarse conforme a criterios internacionalmente aceptados en materia de reasentamiento, y que los convenios respectivos deben incluir el financiamiento adecuado de los programas de reasentamiento. A su vez, el Decreto 819/2019 exige que toda relocalización cuente con el consentimiento de las familias afectadas y priorice soluciones habitacionales dentro del polígono del barrio o en áreas próximas, respetando el arraigo. El Marco de Reasentamiento de la SISU operacionaliza estos mandatos.

En términos de procedimiento, el Plan documenta las causas que dan lugar al reasentamiento, el listado de las familias implicadas, la existencia de situaciones de discapacidad, la cantidad de integrantes de cada familia y sus edades, y las conformidades de las familias. Los modelos e instrumentos para elaborar los listados, registrar las conformidades y contemplar las distintas situaciones que requieren protección de derechos se fueron ajustando a partir de los aprendizajes obtenidos en las experiencias concretas de los proyectos. En la etapa de ejecución, el Plan se articula con el Protocolo de Mudanza (ver 3.2.4).

La implementación de esta herramienta dejó un saldo positivo, ya que se comprobó el propósito para el cual fue diseñada: intervenir en un momento crítico y de mayor vulnerabilidad de todo el proceso: el desplazamiento de una familia de su vivienda.

6.2 Participación en la ejecución de proyectos

Durante la etapa de ejecución de las obras se desarrolló un conjunto de herramientas participativas orientadas a acompañar los proyectos, fortalecer la organización comunitaria y garantizar el acceso de vecinos y vecinas a información sobre las intervenciones. Su implementación no fue uniforme, sino que se adecuó a las características de cada obra, las dinámicas territoriales y las capacidades de los actores involucrados.

Las Mesas de Integración Barrial (MIB) constituyeron el principal dispositivo de participación y seguimiento, promoviendo instancias periódicas de diálogo entre la comunidad, las organizaciones, las unidades ejecutoras, las empresas o cooperativas y el Estado. De manera complementaria, se utilizaron otras herramientas según las necesidades específicas de cada proyecto: la Caja de Herramientas, para facilitar el acceso a información sobre derechos y procesos de regularización; Memoria Colectiva, para fortalecer la identidad y la apropiación del barrio; y el Protocolo de Mudanza, para acompañar los procesos de relocalización de familias cuando las obras lo requerían.

En conjunto, estos dispositivos buscaron adaptar las estrategias de participación a las particularidades de cada intervención, promoviendo una participación activa de la comunidad durante la ejecución de las obras. A continuación, se describen las principales herramientas desarrolladas en esta etapa.

6.2.1 Mesas de Integración Barrial (MIB)

Ante el inicio de cada proceso de obra, desde la ex SISU se propuso la convocatoria de mesas de trabajo en los barrios para informar a vecinos y vecinas sobre las obras a realizar. En este marco, las Mesas de Integración Barrial (MIB) son una herramienta de participación comunitaria, que busca convocar y articular con los distintos actores de los barrios populares. Su objetivo central es acompañar y fortalecer la organización vecinal y el encuentro comunitario para avanzar en la integración socio urbana. Las MIB proponen un enfoque plural, participativo y con perspectiva de género y economía popular para identificar y ponderar las demandas prioritarias de la comunidad. En principio, las MIBs se implementan en barrios con obras de la ex SISU o financiadas por el FISU en polígonos RENABAP, siendo las Unidades Ejecutoras las responsables de realizar estas instancias con una frecuencia mínima mensual, con el apoyo y acompañamiento de la ex Secretaría. Pero, en el largo plazo, se propone que sean instancias que se institucionalicen para trascender las temáticas ligadas a las obras, convocar a otros actores y abordar integralmente las distintas problemáticas que atraviesan a los barrios populares.

De esta manera se busca dejar un *saldo organizativo* en la comunidad, que supere a la obra en sí. Un rol fundamental de las MIB es durante la ejecución de obras que involucren equipamientos comunitarios, donde debe garantizar la participación activa de la organización comunitaria y la continuidad de las actividades preexistentes, ofreciendo lugares alternativos si la obra las interrumpe. El objetivo final es no solo pensar en el mantenimiento, sino generar o fortalecer una conducción barrial de estos equipamientos y las actividades que allí se desarrollan, promoviendo la gestión conjunta entre la Unidad Ejecutora, las organizaciones y los vecinos.

A continuación, se presenta un cuadro con los distintos tipos de reuniones que se sugirió planificar en cada obra a las unidades ejecutoras. Esta clasificación surgió de las experiencias concretas en territorio con el fin de orientar encuentros basados en un temario consensuado previamente con los vecinos y las vecinas, evitando que se convirtieran en meras instancias para cumplir con requisitos formales.

Tipo de MIB	Características
Inicio de Obra	Presentación al barrio del espacio y la metodología del mismo. Se presenta a la unidad ejecutora, la empresa o cooperativa a cargo y las características generales del proceso. Se planifica una frecuencia estimada de reunión.
Intermedia	Encuentros periódicos que acompañarán las obras de integración socio urbana, y a partir de allí, establecer un cronograma con fechas tentativas y temas a tratar, en los que deben abordarse los temas de obras, pero sin que sean necesariamente centrales.
Equipamiento Comunitario	Se busca pensar la gestión desde el mantenimiento y seguridad del lugar y, a su vez, generar y/o fortalecer una conducción barrial de los equipamientos comunitarios y las actividades que allí se realizan o planifican.
Balance y evaluación de obras	Se sugiere realizar una reunión de cierre de obra y una para evaluar la situación algún tiempo después. En esta instancia se evalúa si quedan aspectos pendientes a reclamar con las empresas, o con el actor comunitario/estatal/privado que corresponda.

Durante la gestión 2019-2023 **se realizaron 1801 Mesas de Integración Barrial en 666 barrios** (aproximadamente en el 10% del total de barrios del ReNaBaP) y en 23 provincias (96% de las provincias). Estos datos demuestran el gran alcance a nivel territorial que tuvo la política de la ex SISU y cómo se generaron instancias participativas en casi todas las provincias del país.

Cuadro MIB A.1 - MIB POR PROVINCIA Y CANTIDAD DE BARRIOS

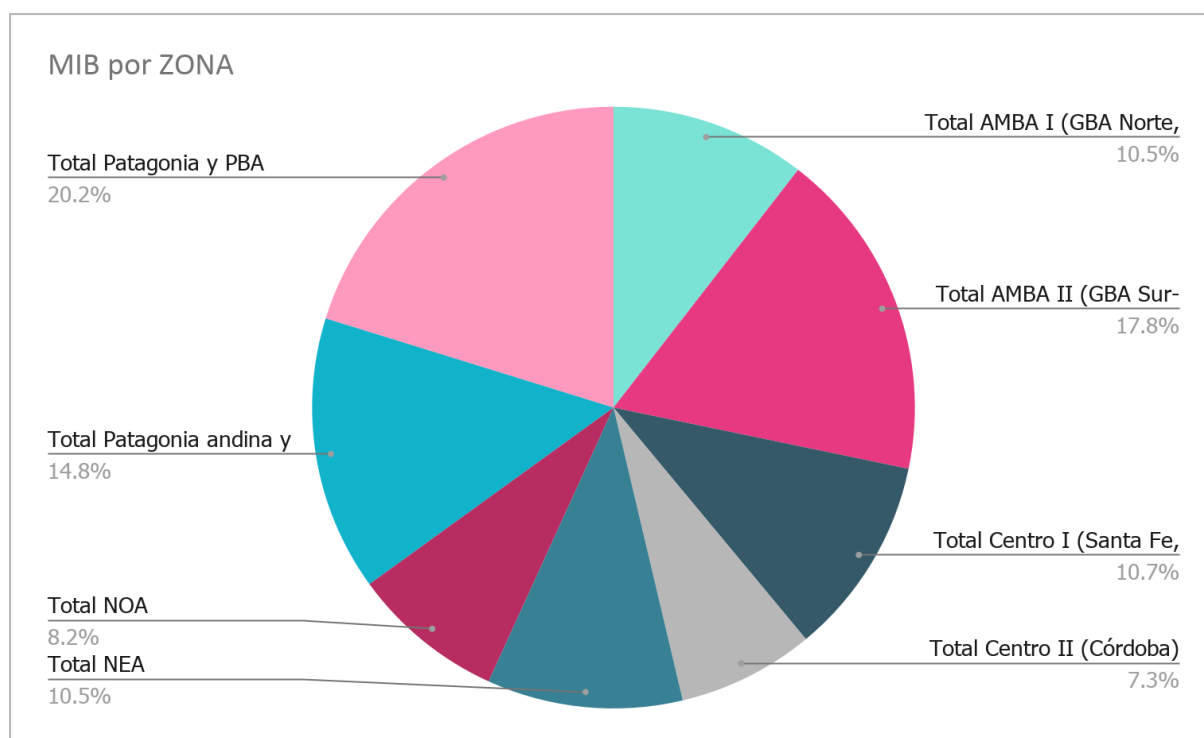
PROVINCIA	MIB	%	BARRIOS
Buenos Aires	695	38.59%	282
CABA	42	2.33%	16
Catamarca	14	0.78%	3
Chaco	68	3.78%	28
Chubut	26	1.44%	9
Córdoba	129	7.16%	24
Corrientes	28	1.55%	13
Entre Ríos	67	3.72%	23
Formosa	9	0.50%	5
Jujuy	37	2.05%	12
La Pampa	4	0.22%	3
La Rioja	10	0.56%	4
Mendoza	144	8.00%	32
Misiones	84	4.66%	29
Neuquén	72	4.00%	24
Río Negro	104	5.77%	47
Salta	19	1.05%	14
San Juan	11	0.61%	5

San Luis	23	1.28%	2
Santa Fe	127	7.05%	53
Santiago del Estero	23	1.28%	12
Tierra del Fuego	20	1.11%	12
Tucumán	45	2.50%	27
Suma total	1801	100.00%	666

CUADRO MIB A.2 - OBRAS ISU POR PROVINCIA

Provincia	OBRAS ISU	% PROVINCIA
Buenos Aires	609	51,39%
Catamarca	4	0,34%
Chaco	41	3,46%
Chubut	12	1,01%
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	18	1,52%
Córdoba	42	3,54%
Corrientes	28	2,36%
Entre Ríos	34	2,87%
Formosa	15	1,27%
Jujuy	27	2,28%
La Pampa	1	0,08%
La Rioja	6	0,51%
Mendoza	32	2,70%
Misiones	40	3,38%
Neuquén	28	2,36%
Río Negro	49	4,14%
Salta	27	2,28%
San Juan	3	0,25%
San Luis	3	0,25%
Santa Fe	76	6,41%
Santiago del Estero	16	1,35%
Tierra del Fuego	9	0,76%
Tucumán	65	5,49%
Suma total	1185	100,00%

Cuadro MIB B - MIB POR ZONA⁷

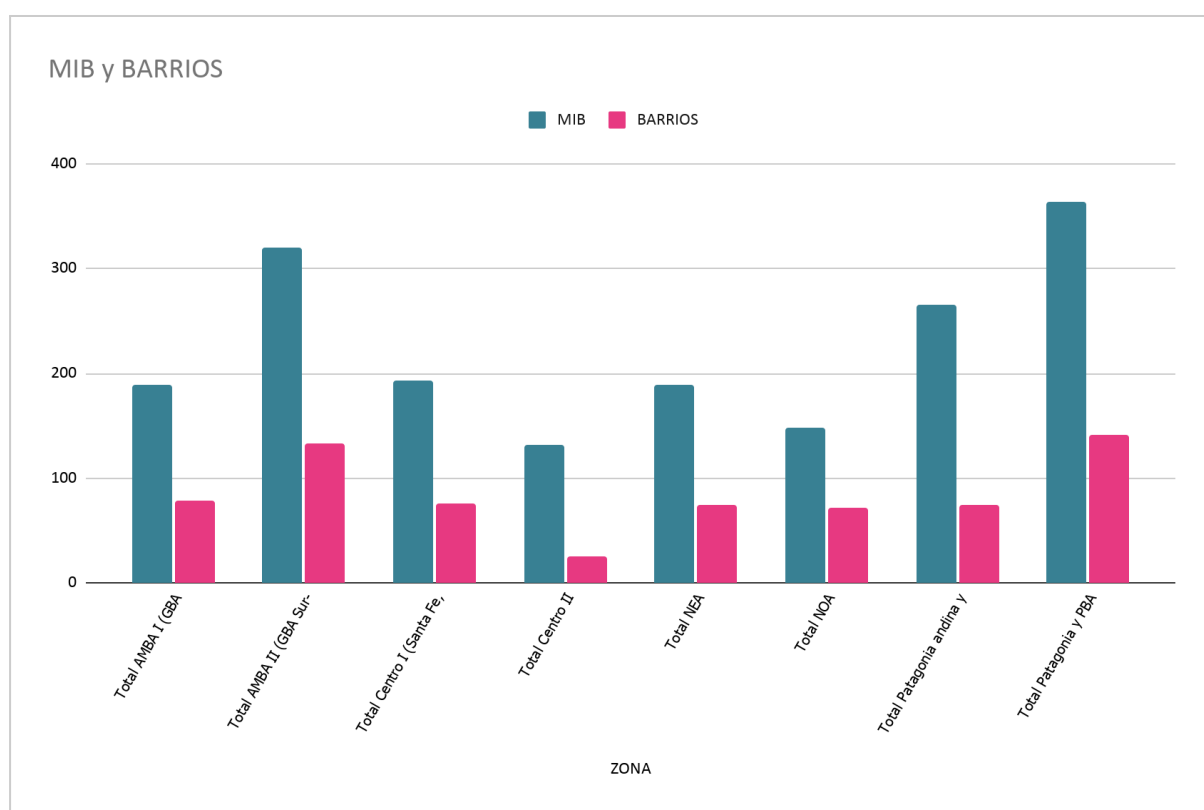


Si realizamos un análisis por zona, vemos que en el AMBA se concentraron el 28.3% de las mesas realizadas. En las zonas de Patagonia Andina y Cuyo, Patagonia -región costera- y PBA Interior se concentraron un 34,8% de las MIB. En las regiones centro del país un 18.1% y en el Norte (NEA y NOA) un 18.7%.

Cómo puede observarse en el Cuadro "MIB C" esto tiene correlación con la cantidad de obras realizadas en cada zona. Se destaca la zona "Amba II", correspondiente a la provincia de Córdoba, donde el promedio de MIB por barrio es mayor a 5 y la zona de "Patagonia andina y Cuyo" donde el promedio es mayor a 3 por barrio. Podemos decir que en estas regiones se realizaron más reuniones por obra que en el resto de las zonas, donde el promedio aproximado es 2 reuniones por barrio con obra.

⁷ Las zonas del ex SISU se agrupan del siguiente modo: AMBA I comprende CABA y las regiones norte, oeste y noroeste del conurbano bonaerense; AMBA II incluye las regiones sur, este y sudeste del conurbano bonaerense, La Matanza, La Plata y alrededores; Centro I abarca Entre Ríos y Santa Fe; Centro II corresponde a Córdoba; NOA incluye Salta, Jujuy, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero y Tucumán; NEA comprende Misiones, Formosa, Chaco y Corrientes; Patagonia Andina y Cuyo incluye Mendoza, San Juan, Neuquén, Río Negro, Chubut, Tierra del Fuego y San Luis; y Patagonia y PBA Interior abarca Chubut, Río Negro, Bahía Blanca y alrededores, la Costa y el interior de la provincia de Buenos Aires.

Cuadro MIB C - MIB Y BARRIOS POR ZONA



El alcance de la herramienta da cuenta de su centralidad en el dispositivo participativo: con 1.801 MIB realizadas en 666 barrios de 23 provincias, las MIB fueron el principal espacio de participación durante la etapa de ejecución y el de mayor despliegue federal de todos los descriptos.

El balance es positivo y, a la vez, permite identificar el desafío central de la herramienta. Su mayor logro fue instalar un espacio periódico y estructurado de encuentro entre la comunidad, las organizaciones, la unidad ejecutora y el Estado durante toda la obra, con temarios consensuados que evitaron que las mesas se convirtieran en instancias meramente formales. La clasificación en cuatro tipos de mesa —surgida de la propia experiencia territorial— fue un aprendizaje de gestión que ordenó y dio sentido a cada encuentro según el momento de la obra.

Junto a las herramientas descriptas, la SISU desarrolló durante la etapa de ejecución un conjunto de dispositivos complementarios, orientados a fortalecer la difusión de derechos, la identidad barrial y el acompañamiento en las situaciones de mudanza. Se presentan a continuación de manera más sintética, dado que su grado de sistematización de datos fue menor.

6.2.2 Caja de herramientas

Los Talleres de Caja de Herramientas son espacios estratégicos desarrollados por la ex SISU con el fin de potenciar la territorialidad del Estado y fortalecer el vínculo con referentes

comunitarios. El formato propuesto consta de seis talleres que abordan temáticas clave para la integración socio urbana: dar a conocer la Ley 27.453 y sus alcances en derechos para los habitantes de los barrios, reforzar la información sobre el Certificado de Vivienda Familiar (CVF) como instrumento de seguridad en la tenencia, debatir el acceso a servicios públicos y generar recurseros locales. Además, buscan la realización de un diagnóstico urbano y socio comunitario para la planificación colectiva de intervenciones, la reflexión sobre estereotipos de género que condicionan el habitar barrial, y la provisión de herramientas para la prevención frente a amenazas u hostigamientos de desalojo.

6.2.3 Memoria Colectiva

El programa Memoria Colectiva parte de una premisa: un proceso de integración exitoso no se agota en la ejecución de infraestructura, sino que incluye la construcción de símbolos e íconos que refuercen la identidad y la pertenencia territorial. Se financian actividades comunitarias orientadas a fortalecer la historia e identidad de los barrios: talleres de reconstrucción de la historia barrial, mapeos colectivos, creación de murales artísticos y confección e instalación de cartelería y señalética para calles y espacios comunitarios.

6.2.4 Protocolo de Mudanza

El Protocolo de Mudanza es el instrumento que ordena y acompaña los procesos de traslado de las familias en los casos de relocalización, garantizando información certera, procedimientos efectivos —incluido el traslado seguro de los bienes— y acompañamiento social durante todo el proceso. Elaborado por la SISU para orientar a las unidades ejecutoras, detalla las etapas que deben cumplimentarse y ofrece modelos de planillas para ejecutar las mudanzas de forma organizada. Constituye la contracara operativa, en la etapa de ejecución, del Plan de Reasentamiento descrito en 3.1.4.: mientras el Plan planifica la relocalización y construye el consentimiento, el Protocolo ordena su implementación concreta.

7. Conclusiones: principales aprendizajes

Este documento buscó describir y analizar las formas de participación comunitaria desplegadas por la SISU durante la gestión 2019-2023. A partir del recorrido teórico, el análisis de las herramientas implementadas y la sistematización de la experiencia de gestión, es posible identificar una serie de aprendizajes en torno a la participación en los procesos de integración socio urbana.

En primer lugar, la experiencia de la SISU se inscribe en una política pública de alcance nacional con una fuerte impronta de territorialidad federal, que logró desplegar herramientas y procesos participativos en gran parte del país. La participación se construyó a partir de las particularidades de cada territorio, articulando con gobiernos municipales y provinciales, organizaciones sociales y comunidades. Esta capacidad de combinar una estrategia nacional con anclaje territorial constituye uno de los principales aportes de la experiencia, al

demostrar que es posible impulsar políticas de integración socio urbana con una mirada federal y situada.

La experiencia permitió evidenciar, desde la práctica, cómo se desarrollan los procesos participativos en una política de escala nacional. Se desarrollaron herramientas de participación acordes a los tiempos necesarios para ejecutar, en un período de cuatro años de gestión, la mayor cantidad posible de proyectos de obra que mejoraran concretamente la vida de la gente. Fue necesario compatibilizar los tiempos de la política pública con los tiempos propios de los territorios, diseñando dispositivos prácticos y acotados que permitieran relevar información, comprender las dinámicas territoriales y orientar las intervenciones sin traducirse en instancias excesivamente prolongadas o meramente formales.

Un segundo aprendizaje fue la importancia de reconocer y validar el rol preexistente de las organizaciones sociales en los barrios populares, entendiendo que la organización no es generada por el Estado, sino que lo antecede y constituye una condición clave para la implementación de las políticas. La intervención estatal se orientó a fortalecer estas redes, articulando con actores con trabajo sostenido en territorio y evitando lógicas de intervención desancladas de la comunidad, lo que contribuye a consolidar procesos más sostenibles en el tiempo.

En esta misma línea, se destaca la relevancia de incorporar a los trabajadores y trabajadoras de la economía popular como actores clave de los procesos participativos. Su involucramiento en la ejecución de las obras no solo mejora la pertinencia y viabilidad de los proyectos, sino que también fortalece los circuitos socioproductivos. La participación se materializa así en la ejecución misma de las obras, más allá de las instancias de relevamiento, diagnóstico e intercambio con la comunidad.

En conjunto, la experiencia analizada permite problematizar las miradas idealizadas de la participación. La participación se presenta como una dimensión presente en todas las políticas públicas, que adopta formas diversas según los objetivos, los actores involucrados y las condiciones de implementación. Requiere ser pensada caso a caso, evaluando su sentido, su alcance y sus modalidades en cada contexto. Ello supone, además, un aprendizaje sobre las propias herramientas: la evaluación continua permitió fortalecer y perfeccionar los instrumentos de gestión, incorporando mejoras metodológicas y operativas. La participación es, también en este sentido, un proceso dinámico que requiere mecanismos permanentes de seguimiento y actualización. Al mismo tiempo, la experiencia evidencia límites y tensiones: la necesidad de dar respuesta a demandas históricamente postergadas implicó, en algunos casos, acotar los tiempos y alcances de la participación, priorizando la ejecución de las obras por sobre la construcción de instancias participativas más profundas.

7.1. Criterios de intervención

Este recorrido permitió consolidar un conjunto de criterios de intervención sobre cómo trabajar los proyectos de obras de integración socio urbana desde una perspectiva

participativa. Se presentan a continuación como síntesis transferible de la experiencia, con el propósito de que puedan orientar futuras gestiones, equipos técnicos y organizaciones:

- 1. Los proyectos no pueden salir de un escritorio.** Es fundamental visitar el territorio y que el diseño sea capaz de retroalimentarse de las necesidades, las luchas, las dinámicas organizativas previas, las prioridades y las problemáticas que se identifican en los barrios.
- 2. Trabajar con organizaciones comunitarias con inserción territorial.** Se priorizaron las organizaciones de la sociedad civil que demostraron conocer los barrios, tener un trabajo territorial claro y capacidades para trabajar con los vecinos y vecinas.
- 3. Adaptar las herramientas técnicas para que sean accesibles a la comunidad.** Las instancias de participación son fundamentales para explicar características de la obra que muchas veces resultan difíciles de comprender sin el lenguaje técnico de la construcción. Resulta relevante incorporar estrategias de comunicación popular que permitan socializar la información de manera clara, así como herramientas digitales y tecnologías que faciliten la comunicación, interpretación y alcance de los procesos de obra.
- 4. Fortalecer las capacidades estatales para el abordaje territorial.** Consolidar equipos con formación técnico-política en participación y profundizar el desarrollo de herramientas flexibles que permitan adaptarse a las particularidades de cada contexto.
- 5. Promover la continuidad e institucionalización de las instancias participativas.** Resulta clave sostener la participación en los distintos momentos del ciclo de obra, avanzando en su institucionalización como espacios estables de articulación entre el Estado y las comunidades. Para ello es fundamental que los equipos técnicos se adapten a la realidad de los barrios, y no a la inversa.

7.2 Desafíos para la implementación de políticas públicas participativas

Finalmente, entre los desafíos que deja esta experiencia, resulta importante destacar aquellos vinculados a la sistematización, el análisis y la democratización de los datos producidos en el marco de las instancias participativas. La consolidación de capacidades para registrar, sistematizar y analizar la información vinculada a las herramientas participativas permitió fortalecer progresivamente la producción de conocimiento para la gestión. El desarrollo de metodologías, formularios y dispositivos de seguimiento mejoró la calidad, sistematicidad y disponibilidad de la información, generando insumos para la toma de decisiones y la mejora continua de las intervenciones.

Además, es necesario avanzar en estrategias que permitan democratizar la información producida y fortalecer su circulación en los territorios, garantizando que pueda ser apropiada también por los vecinos y vecinas y las organizaciones de los barrios populares.

La búsqueda de metodologías y herramientas accesibles para la socialización constituye un desafío central. Del mismo modo, la experiencia demuestra que siempre es posible ampliar las voces involucradas, profundizar los vínculos con las organizaciones territoriales y fortalecer los espacios de encuentro y construcción colectiva que sostienen los procesos de integración socio urbana.

En síntesis, una participación situada y flexible, anclada en las dinámicas territoriales y en las redes comunitarias y organizativas, mejora la calidad de las intervenciones y fortalece los procesos de integración socio urbana como políticas públicas sostenibles. En este sentido, la participación es una dimensión constitutiva de la capacidad de la política pública para transformar la realidad.

Referencias y bibliografía

Clemente, A. (2015). "La participación como enfoque de intervención social". En Rofman, A. y Clemente, A. (coords.), Participación, políticas públicas y territorio. Aportes para la construcción de una perspectiva integral.

Catenazzi, A. y Chiara, M. (2017). "La participación en la gestión: alcances y límites en su institucionalización". En Chiara, M. y Di Virgilio, M. M. (orgs.), Gestión de la política social.

CISUR (2026) "¿Por qué descartar lo que funciona?" Disponible en:
<https://cisur.ar/por-que-descartar-lo-que-funciona/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). Manual de planificación participativa.

Decreto 789/2019. Reglamentación de la Ley N° 27.453. Boletín Oficial de la República Argentina N.º 34.247. Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-789-2019-332149/texto>

Decreto 358/2017. Modificación del Decreto N° 789/2019. Boletín Oficial de la República Argentina N.º 34.350. Disponible en:
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/275000-279999/275037/norma.htm>

Ley 27.453. Régimen de integración sociourbana y regularización dominial. Boletín Oficial de la República Argentina N.º 33.976. Disponible en:
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/315000-319999/315739/norma.htm>

Motta, M. (2017). Proceso: Participación-Vivienda. Procesos de participación de la población en situación de pobreza en el mejoramiento del hábitat y la vivienda. Evaluación del Programa Federal de Mejoramiento de Viviendas "Mejor Vivir" en Chaco y Tucumán (2003-2011). Tesis doctoral.

Motta, M. (2018). "Procesos de mejoramiento del hábitat y la vivienda en Latinoamérica". Cuestión Urbana, (3), p. 27.

Programas de Buen Gobierno (20219). Disponible en :
<https://mteargentina.org.ar/wp-content/uploads/2019/12/PBG.pdf>

Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU). (2023). Guía para el abordaje social en proyectos de integración socio urbana en barrios populares.

Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU). (2023). Informe de gestión 2020–2023. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_anual_sisu_2023_digital.pdf

Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU) (s/f). Monitor de Barrios Populares. Disponible en: https://datastudio.google.com/u/0/reporting/3b5376df-428e-4cb6-bdf7-a20026dfa23a/page/p_prkz9hured (consultado en abril de 2026).