

PLAN PLURIANUAL DE ACTUACIÓN 2016-2020

Aprobado por el Consejo
de Administración
el 30 de junio de 2016

Agencia de
Vivienda y
Rehabilitación
de Andalucía



JUNTA DE ANDALUCÍA
CONSEJERÍA DE FOMENTO Y VIVIENDA



Plan Plurianual
de Actuación
2016-2020

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Sede de la Consejería de Fomento y Vivienda. Sevilla

Presentación

Presentación

El Plan Plurianual de Actuación de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA) para el periodo 2016-2020 viene a dar cumplimiento a la normativa que regula el funcionamiento de las entidades instrumentales de la Junta de Andalucía. Pero, sobre todo, responde al convencimiento de la Consejería de Fomento y Vivienda sobre la necesidad de dotar a AVRA de la adecuada orientación estratégica para guiar su gestión en el período de vigencia del documento, en un contexto de incertidumbre que persiste en la actividad inmobiliaria y de suelo.

El escenario social sigue mostrando en la actualidad una fotografía con elevados índices de población en riesgo, derivados de la falta de empleo y la consecuente escasez de ingresos. La prolongada recesión económica y los ajustes aplicados como consecuencia de las políticas de austeridad impuestas han traído consigo un deterioro de las rentas del trabajo, una mayor precariedad laboral y una clase trabajadora con elevados índices de pobreza, lo que la hace más vulnerable. En ese escenario, el riesgo de exclusión residencial se ha convertido en un problema estructural de primer orden, de manera que el acceso a una vivienda resulta de una enorme dificultad para muchas familias y en consecuencia es una de las principales necesidades de la ciudadanía a satisfacer.

Por otro lado, una parte importante del parque residencial no reúne las condiciones de calidad, accesibilidad, confort y conservación adecuadas. A ello se une que en las últimas décadas se ha impuesto un crecimiento urbano extensivo y de baja densidad, con un elevado impacto energético, ambiental y sobre los recursos, que ha agudizado el problema de la insostenibilidad urbana. La fiebre edificatoria ha generado, por otra parte, un gran stock de viviendas de promoción privada que no han llegado a ocupar sus iniciales destinatarios y que dificulta dar cumplimiento a la función social de la vivienda.

A esta situación se llega como consecuencia de la aplicación de las políticas de liberalización del mercado de suelo a finales de la década de los 90, la desregulación y flexibilización de los mercados financieros, así como las medidas de austeridad y los recortes sociales impuestos en los últimos años. La solución a los problemas derivados de estas

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

políticas, mencionados en los párrafos anteriores, y evitar que vuelvan a producirse tensiones especulativas y nuevas burbujas inmobiliarias pasa, indefectiblemente, por la necesaria intervención pública, sin la cual no sería posible abordar el problema de la vivienda y garantizar el cumplimiento de la función social que la Ley le otorga y exige, atendiendo las necesidades de la ciudadanía desde el respeto a criterios de interés público, equilibrio territorial, sostenibilidad y cohesión social en un entorno urbano adecuado.

La Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía lleva 30 años contribuyendo al desarrollo de las políticas públicas de suelo y vivienda de la Junta de Andalucía para esta Comunidad Autónoma, implicándose en el desarrollo del tejido industrial, con actuaciones del calado del Parque Aeronáutico de Sevilla, y otras de menor dimensión pero de vital importancia para la economía y el empleo en un centenar de pequeños y medianos municipios de todo el territorio de Andalucía.

Actualmente, AVRA administra más de 84.000 viviendas públicas que dan alojamiento a una población que ronda los 300.000 andaluzas y andaluces. A lo largo de su historia, la Agencia ha construido y rehabilitado miles de viviendas, urbanizado suelos residenciales e industriales, y ha promovido espacios públicos, generando con su actividad recursos económicos propios mediante la venta de suelos y viviendas y a través del alquiler de los inmuebles de su titularidad.

También ha ejecutado políticas de vivienda y rehabilitación por mandato de la Consejería de Fomento y Vivienda, disponiendo recursos propios para tal fin.

En el momento actual, sin embargo, el escenario es bien distinto. Ahora la Agencia se enfrenta al doble reto de mejorar su situación financiera y mantener o incrementar su aportación de valor a la ciudadanía y a las políticas de la Junta de Andalucía ligadas a las competencias que se atribuyen a esta entidad.

Es precisamente para afrontar este reto por lo que AVRA se ha dotado del presente Plan Plurianual, que apuesta por optimizar el aprovechamiento de su plantilla, de sus activos y de su capacidad de gestión, adaptando su estructura y su actividad a las necesidades de la sociedad andaluza actual y creando un nuevo modelo de gobernanza basado en la gestión profesional, la innovación y la eficacia.

Presentación

Este Plan Plurianual pretende orientar la hoja de ruta a seguir en los próximos cinco años, en dos líneas que se antojan estratégicas. Por una parte, la apuesta por recuperar la presencia de AVRA en el mercado inmobiliario, poniendo en valor su patrimonio, con el que se pretende obtener los ingresos suficientes para recuperar la capacidad de acción y gestión perdidas o al menos disminuidas sensiblemente en los últimos años, a la vez que atendemos los procesos de ejecución de planeamiento urbanístico y territorial.

El escenario parece emitir señales, aunque todavía tenues, que animan a pensar en el inicio de una próxima recuperación que aconseja impulsar la gestión de los activos de AVRA, de manera que los beneficios que reporte esa actividad permitan abordar la que se quiere sea la otra gran línea estratégica en la actividad de la Agencia: la gestión de la vivienda existente y el impulso de nuevas promociones, con el fin último de facilitar el cumplimiento de la función social que debe atribuirse siempre a la vivienda, especialmente a toda aquella cuya titularidad sea pública.

Con este Plan Plurianual, AVRA aspira a elevar el nivel de compromiso de su plantilla, y al mismo tiempo a ser reconocida por la ciudadanía como un instrumento muy útil para alcanzar los grandes fines de la política de vivienda en Andalucía, los cuales vienen definidos por el nuevo Plan Andaluz de Vivienda y Rehabilitación: el fomento del alquiler, el impulso a la rehabilitación, el uso pleno de las viviendas deshabitadas, la generación de actividad y en consecuencia, de economía y empleo, en el sector de la construcción, y la mejora de la sostenibilidad en el medio urbano.

Felipe López García
Presidente del Consejo de Administración
Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Sumario

1. Presentación.....	5
2. Introducción.....	11
2.1. Justificación, alcance y contenidos del Plan.....	11
2.2. Proceso de elaboración del Plan.....	19
3. AVRA, más de 30 años desarrollando políticas de suelo y vivienda en Andalucía.....	25
3.1. Origen y evolución de las competencias.....	25
3.2. Modalidades de gestión.....	27
3.3. Principales líneas de actuación.....	28
3.4. Contribución a la política de vivienda y otras políticas públicas de la Junta de Andalucía.....	53
4. Identidad corporativa.....	54
4.1. Misión.....	54
4.2. Visión.....	54
4.3. Valores.....	55
5. Estrategia de intervención.....	57
5.1. Introducción.....	57
5.2. Metas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos específicos.....	59

Sumario

5.3. Medidas estratégicas.....	65
5.4. Mapa estratégico.....	76
5.5. Cronograma y responsables de las medidas estratégicas.....	80
5.6. Estrategia por líneas de actividad.....	85
6. Programas de actuación.....	93
6.1. Estructura de los programas de actuación.....	93
6.2. Criterios generales de actuación y gestión.....	94
6.3. Desarrollo de los programas.....	97
7. Previsiones plurianuales y Plan de Viabilidad Económico-Financiero.....	123
7.1. Introducción.....	123
7.2. Hipótesis utilizadas.....	125
7.3. Previsiones plurianuales de actuación.....	131
7.4. Plan de Viabilidad Económico Financiero.....	134
8. Actualización del Plan Plurianual y sistema de seguimiento y evaluación	149
8.1. Adaptación del Plan Plurianual a la planificación estatal de vivienda.....	149
8.2. Sistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan.....	150

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



139 apartamentos en San Bernardo. Sevilla

Introducción

Justificación, alcance y contenidos del Plan

2. Introducción

2.1. Justificación, alcance y contenidos del Plan

En este apartado, se expone la necesidad de formulación del Plan, así como su alcance y contenidos.

Justificación

La decisión de puesta en marcha de un Plan Plurianual ha sido impulsada desde la Dirección de AVRA, siendo varios los aspectos que ponen de manifiesto su necesidad y justifican su formulación:

a) La obligación normativa de contar con una planificación plurianual

El Plan Plurianual de Actuación es el instrumento de referencia para la planificación de la actividad de la Agencia y, por tanto, para la elaboración del PAIF anual. Su elaboración viene impuesta a las Agencias de la Junta de Andalucía por el Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, (que deroga la anterior Ley 5/1983) por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (artículo 58.2, según el cual los programas de actuación, inversión y financiación deben responder a unas previsiones plurianuales oportunamente elaboradas), y por el Decreto 9/1999, de 19 de enero, sobre régimen presupuestario, financiero, de control y contable, de las empresas de la Junta de Andalucía (artículo 2.3, el cual insiste en que los programas de actuación, inversión y financiación responderán a las previsiones plurianuales oportunamente elaboradas, con expresión de los objetivos a alcanzar y los recursos necesarios). Más recientemente, la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía, establece, en su artículo 12, la obligación de las administraciones públicas de publicar "...los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijen objetivos concretos, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución. Su grado de cumplimiento y resultados deberán ser objeto de evaluación y publicación periódica junto con los indicadores de medida y valoración".

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Por su parte, la normativa interna básica de la Agencia que actualmente se encuentra en vigor * (Estatutos aprobados por el Decreto 113/1991, de 21 de mayo, de la Consejería de Economía y Hacienda, y Reglamento de Régimen Interior aprobado por Orden de 31 de julio de 1991, de la Consejería de Obras Públicas y Transportes), también establecen la obligatoriedad de contar con un Plan Plurianual de Actuación, a cuyas determinaciones responderá, en su elaboración anual, el Programa de Actuación, Inversión y Financiación de la Agencia (art. 19.2 de los Estatutos y art. 31 del Reglamento). Además, es en estos dos documentos donde se regulan los objetivos, requerimientos y contenidos del Plan Plurianual, así como otros requisitos del proceso de tramitación y la distribución de responsabilidades: los Estatutos en su artículo 18, contenido dentro del Capítulo IV “Planificación y régimen económico-financiero”, y el Reglamento en su Título II, Planificación y régimen económico financiero, donde dedica un capítulo completo, el primero, que comprende los artículos 26 al 30, a dicho Plan Plurianual.

Sin embargo, el último Plan Plurianual de Actuación de AVRA fue formulado para el período 1999-2002, por lo que la Agencia carece actualmente de un instrumento de esta naturaleza.

Además del citado Plan Plurianual de Actuación de EPSA 1999-2002, AVRA tiene como antecedentes en planificación estratégica y plurianual más recientes el Plan Financiero aprobado por el Consejo de Administración en diciembre de 2010 y el Plan de Acción 2011-2012. Este último fue aprobado por el Consejo de Administración en octubre de 2011 tras un proceso participativo en el que intervinieron los Directores y Gerentes de la Agencia. No obstante, el Plan de Acción no resolvía la carencia de un plan plurianual, ya que su alcance temporal era solo de dos años y no incluía las previsiones plurianuales de recursos e inversiones de las actuaciones.

b) La necesidad de contar con un Plan de Viabilidad Económico-Financiero

El Plan Plurianual permitirá garantizar la viabilidad futura de la Agencia, en línea con las conclusiones y recomendaciones del informe del ejercicio de 2011 de la Cámara de de Cuentas de Andalucía sobre fiscalización de las fuentes de financiación y de la gestión de recursos humanos de AVRA. Así, el Plan Plurianual definirá las estrategias y medidas necesarias para seguir avanzando en la consecución de la recomendación general de

* En el momento de elaboración de este documento está prevista la próxima aprobación de los Estatutos y del Reglamento de Régimen Interior de la Agencia.

Introducción:

Justificación, alcance y contenidos del Plan

dicho informe, según el cual la viabilidad de AVRA depende de contener y disminuir el endeudamiento financiero, aumentar los recursos procedentes del desarrollo de su actividad productiva y adecuar a las necesidades de ésta la plantilla de personal.

El Plan Plurianual dará respuesta, así mismo, al objetivo de elaboración de un Plan de Viabilidad Económico Financiero recogido en los Planes de Ajuste formulados por AVRA en cumplimiento las Leyes de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía en los años 2014 a 2016.

De la misma forma, el Plan Plurianual garantizará el adecuado desenvolvimiento económico – financiero de AVRA durante su vigencia, dando cumplimiento al Art.26.1.b. del Reglamento de Régimen Interior, según el cual el Plan deberá prever las líneas generales de las inversiones y de los recursos necesarios, así como las técnicas de gestión y su compatibilidad con los criterios de interés público y rentabilidad social que presiden la actividad de la Agencia.

Aunque no llegó a desarrollarse, en mayo de 2014 destaca la redacción de la propuesta de formulación de un Plan de Viabilidad de carácter plurianual.

c) Necesidad de contar con una orientación estratégica

Al margen de la obligación legal a que está sometida AVRA de contar con instrumentos de planificación plurianual, de evaluarlos y de publicar sus resultados, toda organización precisa de una orientación estratégica que le sirva de guía para comprender el entorno y adaptarse a él, modificando sus procesos, estructura y líneas de actividad, y para establecer prioridades y orientar la toma de decisiones. El Plan Plurianual cumplirá también esta función.

d) Garantizar la coherencia con la política de vivienda de la Consejería de Fomento y Vivienda y otras políticas o programas

El Plan debe orientarse a garantizar la coordinación de la actividad de AVRA con otros Planes y Programas de la Junta de Andalucía (art.26.1.a. del Reglamento de Régimen Interior). AVRA es un ente instrumental de la Consejería de Fomento y Vivienda, por lo que

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

la estrategia diseñada debe ser coherente y estar coordinada con la política de vivienda que lleve a cabo esta Consejería. En este sentido, se pone de manifiesto la necesidad de coordinarse con el próximo Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020, cuya aprobación se prevé muy próxima.

Igualmente, en virtud del mismo artículo, el Plan deberá ser coherente con los objetivos de la Planificación Económica General en Andalucía y con los de otras políticas autonómicas a las que AVRA pueda contribuir.

e) Responder a las necesidades y problemas actuales de la ciudadanía, relacionados con la vivienda, optimizando la función de la Agencia

La situación económica y social actual, caracterizada por el aumento de los sectores más vulnerables, hace necesario el planteamiento de políticas públicas de vivienda, ajustadas a las necesidades actuales, teniendo en cuenta el uso eficaz de los recursos disponibles en la Administración.

Alcance

La redacción de un instrumento de planificación plurianual en la Agencia es, por tanto, hoy en día, además de una obligación legal, una necesidad estratégica y un compromiso con sus trabajadores/as y con la ciudadanía en general. Para dar respuesta de forma satisfactoria a estas responsabilidades, el Plan tiene las siguientes características:

- El alcance temporal del Plan Plurianual es de **5 años**, periodo 2016-2020, coincidiendo su finalización con la planificación económica de la Junta de Andalucía “Agenda para el Empleo. Plan Económico de Andalucía 2014-2020. Estrategia para la Competividad”, y coincidiendo, además, con el periodo de vigencia del próximo Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020.

Introducción:

Justificación, alcance y contenidos del Plan

- La estrategia y objetivos del Plan Plurianual de Actuación será **coherente** con las políticas de la Consejería de Fomento y Vivienda y, en particular, con el futuro Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020. También será coherente con la Planificación Económica General (“Agenda para el Empleo. Plan Económico de Andalucía 2014-2020. Estrategia para la Competitividad”) u otras políticas a las que AVRA pueda contribuir, como ordenación del territorio, urbanismo, políticas sociales, ambientales, de empleo, etc.

- El Plan incorporará una **previsión de las inversiones y de los recursos** necesarios para garantizar el desenvolvimiento económico – financiero y su **viabilidad** en su plazo de vigencia.

El Plan dotará a la Agencia de un **instrumento estratégico** que permita responder a los retos internos de la organización y del entorno socioeconómico.

- El Plan Plurianual contará con un sistema de **seguimiento y actualización** para adaptarse a la planificación autonómica y estatal de vivienda, a los cambios y variaciones que sufran los planes económicos de la Junta de Andalucía durante su periodo de vigencia y a las previsiones contenidas en las Leyes de Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como a aquellos cambios del entorno socioeconómico que puedan afectarles tanto negativa como positivamente.

Contenidos

La elaboración del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 se ha plasmado en dos documentos: el “**Plan Plurianual de Actuación 2016-2020**” y el “**Anexo. Diagnóstico del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020**”, que recogen los requerimientos y contenidos exigidos por el Reglamento de Régimen Interior de la Agencia y los contenidos aprobados por el Consejo de Administración en la “Propuesta de elaboración del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020”, en diciembre de 2015.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Así, el documento del Plan Plurianual de AVRA se ajusta a los contenidos requeridos y propuestos, los cuales se relacionan a continuación:

• **Introducción**

- Justificación, alcance y contenidos del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020
- Proceso de elaboración

• **Descripción de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía**

- Origen y evolución de competencias
- Misión y contribución a las políticas públicas de la Junta de Andalucía
- Principales líneas de actuación

• **Diagnóstico de la situación actual de AVRA**

- Principales problemas y potencialidades en relación a la actividad, realidad financiera y aspectos organizativos
- Análisis de la actividad de AVRA
- Análisis de las tendencias del entorno socioeconómico y de las políticas públicas.
- Análisis de necesidades

• **Formulación del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020**

- Líneas estratégicas, objetivos, y programas
- Criterios territoriales, urbanísticos y sectoriales
- Previsión Plurianual de actuaciones, recursos y financiación
- Viabilidad económica financiera

Introducción:

Justificación, alcance y contenidos del Plan

• Sistema de seguimiento y actualización anual del Plan

- Sistema de seguimiento
- Sistema de actualización anual

Igualmente, el Anexo sobre el diagnóstico de la situación actual de AVRA, incluye los siguientes contenidos requeridos y previstos:

- Principales problemas y potencialidades en relación con la actividad, realidad financiera y aspectos organizativos.
- Análisis de la actividad de AVRA.
- Análisis de las tendencias del entorno socioeconómico y de las políticas públicas.
- Análisis de necesidades.

Adicionalmente a estos contenidos obligados y previstos, se han añadido al Plan otros contenidos, como son las modalidades de gestión de AVRA, la identidad corporativa de la Agencia (visión y valores) y el mapa de la estrategia de intervención.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Viviendas en Cádiz

Introducción:

Proceso de elaboración del Plan

2.2. Proceso de elaboración del Plan

En este apartado se describe el proceso seguido para la elaboración y tramitación del Plan Plurianual 2016-2020, identificando los participantes y las actividades y fases desarrolladas.

Participantes y funciones:

- **Consejo de Administración de AVRA.**

Aprueba la propuesta de elaboración del Plan Plurianual presentada por el Director de AVRA, proporciona directrices para su elaboración y aprueba el documento definitivo de Plan. La propuesta de elaboración del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 fue aprobada por el Consejo de Administración el pasado 15 de diciembre de 2015.

- **Director de AVRA.**

Da directrices, valida y eleva al Consejo de Administración la propuesta de elaboración del Plan Plurianual y el documento definitivo del Plan. Como responsable de la elaboración del Plan Plurianual, se encarga de liderar el proceso, velando por el cumplimiento de compromisos y plazos y validando los documentos más relevantes.

Para llevar a cabo sus funciones el Director cuenta con el apoyo de:

- **El Equipo Directivo de AVRA.**

Compuesto por el Subdirector, las personas titulares de las Direcciones de Área y de las Gerencias Provinciales, contribuye a la elaboración del Plan mediante la realización de propuestas, el aporte de la información requerida, la formulación de sugerencias y observaciones a los documentos elaborados y la participación activa en las sesiones de trabajo.

- **El Equipo de Redacción del Plan Plurianual de Actuación (ERPPA).**

Compuesto por personal técnico o de nivel intermedio de AVRA, recaba, analiza y pone a disposición del Director y del Equipo Directivo de AVRA

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

información relevante para la adopción de decisiones y formulación de objetivos y propuestas. Recibe las sugerencias y observaciones del Director y el Equipo Directivo y las tiene en cuenta y redacta los contenidos y documentos del Plan Plurianual. Los componentes del Equipo de Redacción y el coordinador del mismo fueron designados mediante Resolución del Director de AVRA de 23 de noviembre por la que se constituye el ERPPA. La designación de los miembros del ERPPA fue el resultado de una propuesta consensuada en el Consejo de Dirección, seleccionando entre el personal de AVRA aquel que, por su trayectoria y formación, más podía aportar al proceso.

En marzo de 2016, a petición del Director de AVRA, se sumaron dos personas de la Consejería de Fomento y Vivienda al Equipo de Redacción del Plan, designadas por el Coordinador General de la Secretaría General de Vivienda, al objeto de garantizar la coherencia del Plan Plurianual de AVRA con las políticas de vivienda de la Consejería de Fomento y Vivienda y, en particular, con el futuro Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020. Las funciones son las de análisis y valoración de los documentos que se vayan presentando, así como todas aquellas aportaciones que consideren oportuno realizar e incorporar al Plan, con especial atención a aquellas propuestas y contenidos incluidos en el Plan que requieran la total coherencia y coordinación con la política que lleve a cabo la Consejería de Fomento y Vivienda.

Fases del proceso de elaboración del Plan

El proceso de elaboración del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 ha consistido de cuatro fases: preliminar, de avance, de diagnóstico y de formulación del Plan. La difusión del Plan se considera un paso posterior a la elaboración y será objeto de un tratamiento diferenciado.

La fase preliminar se caracteriza, fundamentalmente, además de por ser el momento en el que se aprueba la propuesta de formulación del Plan, por la recopilación de una serie de información determinante, que ha servido de punto de partida para orientar los objetivos de información de las siguientes fases. Así, se

Introducción:

Proceso de elaboración del Plan

consultó a los Directores de Área sobre las líneas estratégicas y objetivos de cada una de las áreas de trabajo, así como por la situación de AVRA, los principales problemas de la Agencia, grandes objetivos y propuestas estratégicas.

En la **fase de avance** se analizó la información recopilada en la fase anterior mediante la aplicación de un análisis DAFO, en el que se estudió la situación interna de la Agencia (Debilidades y Fortalezas) y su contexto externo (Amenazas y Oportunidades). Con esta herramienta se perseguía contar con una valoración de los retos a los que se enfrentaba AVRA y plantear posibles soluciones a los mismos. Se elaboró el Documento de Avance del Plan Plurianual, en el que, entre otros aspectos, se identificaron 35 elementos DAFO que describían la situación de la Agencia y su entorno. Estos elementos DAFO sirvieron de punto de partida para definir y proponer la estrategia a seguir y validada en el documento de Avance del Plan: metas, objetivos estratégicos y objetivos específicos.

Este documento fue distribuido entre las personas titulares de las Gerencias provinciales, los representantes sindicales y los nuevos miembros del ERPPA de la Consejería de Fomento y Vivienda para la realización de observaciones.

- En las dos últimas **fases**, la de **diagnóstico** y de **formulación** se siguió la siguiente metodología:

1. Fichas de caracterización de elementos DAFO y objetivos específicos. Para profundizar en los elementos DAFO identificados en la fase anterior y orientar la estrategia adecuadamente, se diseñaron unas fichas de caracterización de elementos DAFO y objetivos específicos. En éstas, se analizaron las evidencias detectadas, permitiendo contrastar las hipótesis planteadas por las Direcciones de Área sobre la situación de AVRA y se desarrollaron y concretaron los objetivos específicos y medidas de la estrategia.

Para la cumplimentación se contó con la participación de responsables y personas colaboradoras de las diferentes Áreas de la Agencia y se celebraron reuniones de trabajo para debatirlas y aprobarlas. En total, participaron de algún modo en la elaboración de las fichas 32 personas.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

La información recopilada en las fichas de caracterización de elementos DAFO y objetivos permitió:

a. Profundizar en las **evidencias del diagnóstico**, análisis que fue incorporado al Anexo de diagnóstico del Plan en el apartado “Análisis DAFO”.

b. Formular las **medidas estratégicas del Plan**. Teniendo en cuenta las propuestas de objetivos específicos y medidas de las fichas y la revisión realizada en las reuniones de trabajo, se formuló una propuesta de 20 grandes medidas junto con sus plazos y responsables.

2. Elaboración del diagnóstico del Plan por parte del ERPPA. A los miembros del ERPPA les fueron asignados una serie de contenidos del Plan que, en el caso de los referentes al diagnóstico, se han integrado en el Anexo del Plan: Análisis de la actividad de AVRA, análisis de la organización, análisis de la situación financiera y análisis del entorno externo. Por su parte, otro contenido relacionado con los criterios de intervención se ha tenido en cuenta en la formulación de los dos trabajos siguientes.

3. Grupo de trabajo para la revisión de la estructura de programas y subprogramas de la Agencia. El ERPPA realizó una propuesta de reclasificación de programas y subprogramas de la Agencia, la cual fue validada por el Equipo de Dirección. Se ha tenido en cuenta la viabilidad de su implantación a nivel de los sistemas de información y contable.

4. Grupo de trabajo para la elaboración de las previsiones plurianuales y elaboración del Plan de viabilidad. Se organizó un grupo de trabajo compuesto por miembros del ERPPA, contando con la implicación directa del Área Económico Financiera y del Equipo de Dirección. Tras la recopilación, tratamiento y análisis de la información de las diferentes áreas de la Agencia, se elaboraron las previsiones plurianuales de actuación y el Plan de Viabilidad.

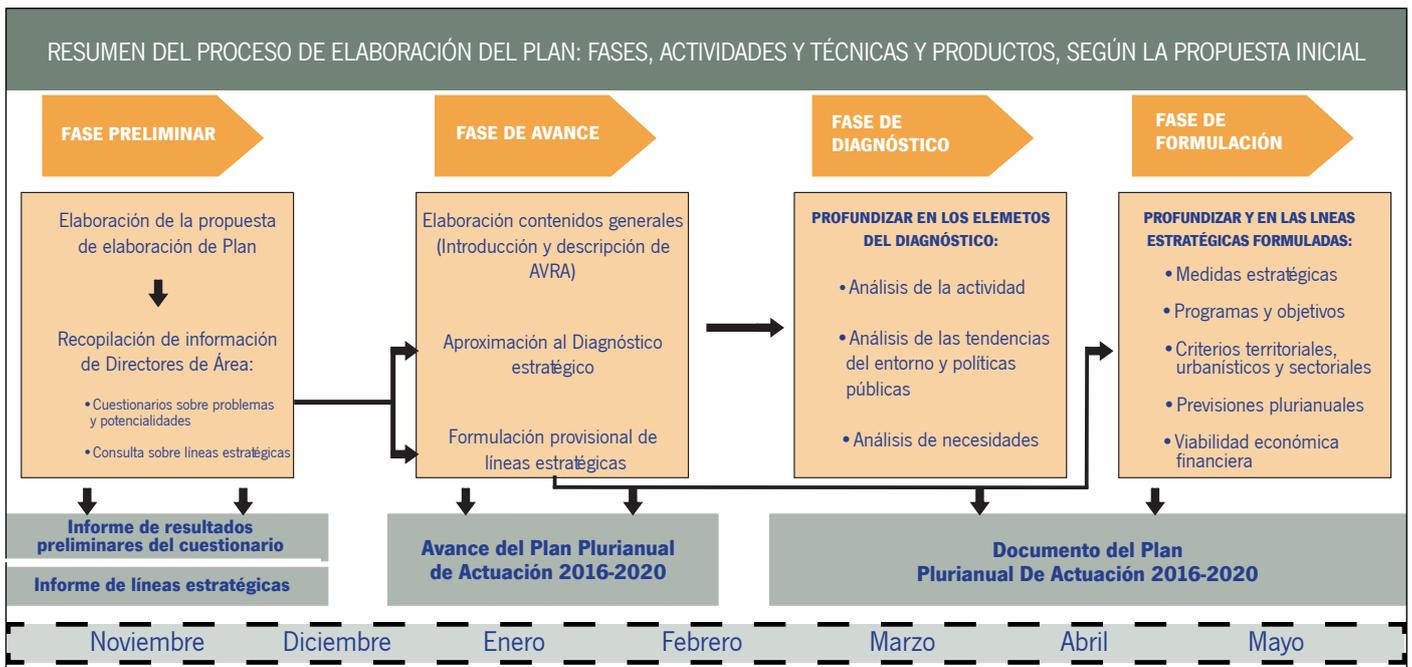
Introducción:

Proceso de elaboración del Plan

5. Consulta a expertos de proyectos de I+D+i en materia de vivienda. Conforme a la propuesta de elaboración del Plan, en la fase de formulación, se realizó una consulta a expertos mediante la celebración de un Taller de participación para la transferencia de conocimiento al Plan Plurianual de AVRA por parte de una serie de los proyectos de I+D+i relacionados con la vivienda e impulsados por la Consejería de Fomento y Vivienda en el marco del Programa de I+D+i 2011-2015 de financiación de proyectos de investigación.

Los objetivos del taller fueron conocer los resultados de los proyectos de I+D+i seleccionados y la opinión de sus representantes sobre la estrategia y propuestas generales del Plan. Igualmente, se trató de identificar posibles medidas de interés que incorporar al Plan, basadas en las conclusiones de las investigaciones.

En el siguiente gráfico se resumen y visualizan las fases de elaboración del Plan, las actividades y tareas realizadas, así como los productos que se han elaborado.



Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Viviendas en alquiler en Carmona. Sevilla

Políticas de suelo y vivienda

Origen y evolución de las competencias

3. AVRA, más de 30 años desarrollando políticas de suelo y vivienda en Andalucía

3.1. Origen y evolución de las competencias

La Empresa Pública de Suelo de Andalucía (EPSA, actualmente AVRA) se constituyó como Entidad de Derecho Público en 1985, una vez asumidas por la Junta de Andalucía las competencias en materia de urbanismo, con la intención de dotar a la Comunidad Autónoma de un instrumento ágil y eficaz para intervenir en el mercado de suelo mediante la producción de suelo urbanizado y la cooperación con las Entidades Locales en la ejecución del planeamiento urbanístico.

Con la creación de EPSA se pretendía contribuir al *«cumplimiento del mandato constitucional de intervención del poder público en el mercado del suelo, regulando la utilización del mismo de acuerdo con el interés general para impedir la especulación, haciendo efectiva la participación de la Comunidad en las plusvalías que generan la acción urbanística de los Entes Públicos y velando por la utilización racional del suelo como recurso natural limitado, soporte de actividades económicas y urbanas, y, todo ello a fin de promover las condiciones necesarias para hacer reales y efectivos los derechos de todos a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona y de una vivienda digna y adecuada.»* (Decreto 262/1985, de 18 de diciembre, sobre CONSTITUCIÓN de la Empresa Pública de Suelo de Andalucía).

A la promoción de suelo como actividad originaria se le han ido añadiendo otras a lo largo del tiempo, adquiriendo una mayor complejidad y diversificación.

La figura de la página siguiente refleja la evolución de las competencias atribuidas a la Agencia:

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Evolución de competencias y funciones



Políticas de suelo y vivienda

Modalidades de gestión

3.2. Modalidades de gestión

A lo largo de sus 30 años de historia, AVRA se ha consolidado como un instrumento clave para el desenvolvimiento de las políticas de suelo y vivienda de la Junta de Andalucía. Ello ha sido posible, durante este tiempo, mediante el despliegue sucesivo de varias modalidades de gestión que se han venido acumulando en el devenir de la Agencia.

Así, con su creación y puesta en funcionamiento, su actividad se lleva a cabo como **gestión propia por atribución inicial de funciones y adscripción de patrimonio**, financiada con sus recursos propios, realizando actividades como la promoción y urbanización de suelo residencial, terciario y productivo. Con la configuración de la Agencia como promotor público de vivienda, su modalidad de actuación sigue siendo de **gestión propia pero con incremento de funciones**. Todas estas actividades han estado encaminadas a aportar valor a la ciudadanía con criterios de interés público, equilibrio territorial, sostenibilidad, cohesión social y atención prioritaria a los sectores sociales con menos recursos, para garantizar el derecho a la vivienda y a un entorno urbano adecuado y corregir las deficiencias del mercado.

Este modo de desarrollar su actividad se ve incrementado adoptando la modalidad de **gestión propia y gestión delegada por la asignación de nuevas atribuciones**, es decir, sus actuaciones no solo son las propias derivadas de sus funciones, sino que, mediante instrumentos normativos, a la luz de los dos últimos planes autonómicos de vivienda y suelo: Plan 2003-2007 y Plan Concertado 2008-2012, se delega en la Agencia, principalmente, el desarrollo de programas territoriales: áreas de rehabilitación, y sectoriales: rehabilitación singular y ayudas al fomento del alquiler. Mediante estas actuaciones de gestión delegada, financiadas con recursos presupuestarios procedentes de la Consejería competente en materia de vivienda y por encargo de la misma, la Agencia ha ejecutado diferentes programas, como la Rehabilitación de viviendas y edificios y las Áreas de Rehabilitación de Barrios y de Centros Históricos, además de los programas de espacios públicos y parques metropolitanos, así como otras encomiendas y encargos, como la gestión de las ayudas al alquiler (inquilinos y AFAS) y las medidas de impulso a la vivienda en Andalucía, entre otras.

Asimismo, AVRA también ha venido actuando por **encomiendas de gestión**, por ser medio propio instrumental y servicio técnico de la Junta de Andalucía, desempeñando cuantos trabajos y prestación de servicios se le han encomendado en las materias propias de sus fines, de acuerdo con el régimen legal de las encomiendas de gestión establecido en la Ley 9/2007, de 22 de octubre, y restante normativa de aplicación.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Finalmente, la Ley 4/2013, de 1 de octubre, para asegurar el cumplimiento de la función social de la vivienda, aprobada por el Parlamento Andaluz a propuesta de la Consejería de Fomento y Vivienda, supuso el inicio de una nueva etapa en la actividad de la Agencia, que comenzó por el cambio en su propia denominación y que la caracterizó como una agencia especializada en la **prestación de servicios públicos** vinculados a la vivienda y la rehabilitación como ejes esenciales de la política de fomento de la vivienda desarrollada por la Junta de Andalucía.

3.3. Principales líneas de actuación

La actividad desempeñada por AVRA desde su constitución hasta la actualidad, independientemente del momento en el que se atribuyen las competencias y del modelo de gestión, pueden agruparse en siete grandes líneas de actuación.

Principales líneas de actuación

1. Promoción de suelo
2. Promoción de viviendas protegidas
3. Espacios y equipamientos públicos
4. Gestión del Parque Público de Viviendas de Andalucía
5. Rehabilitación Urbana
6. Gestión de las ayudas de Fomento del Alquiler
7. Gestión de Fianzas

Cada una de estas líneas de actuación ha tenido su propia evolución. Así, la promoción de suelo y vivienda, líneas de mayor actividad tradicionales de AVRA, actualmente se encuentran con un reducido nivel de actividad en lo que atañe a nuevas actuaciones e inversiones. Esta situación es una respuesta a las condiciones del mercado inmobiliario y a la situación financiera en general y de la propia AVRA. Otras líneas, como la gestión y administración del Parque Público de Viviendas o la rehabilitación urbana, mantienen su importancia actualmente, esta última, cuya actividad también disminuyó sensiblemente,

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

se ha reactivado gracias a la rehabilitación energética. Por último, en la historia reciente de la Agencia han aparecido nuevas líneas de actuación como es el caso de la gestión de fianzas por arrendamientos. A continuación se expone una breve descripción de la evolución de cada una de ellas.



Parque Cementerio en Casabermeja. Málaga

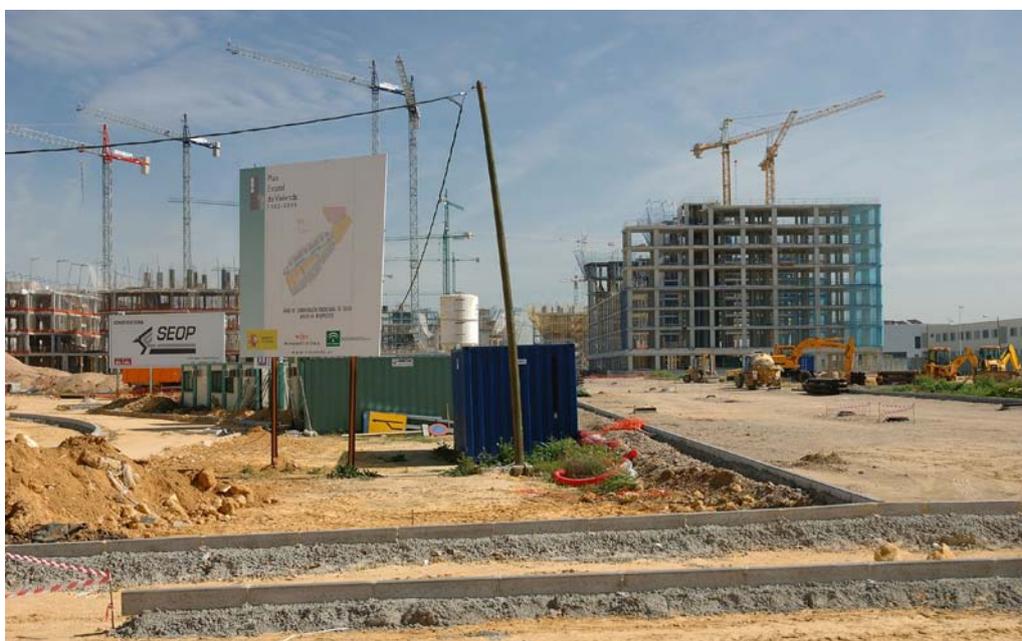
Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

1. Promoción de suelo

La promoción y gestión de suelo ha sido tradicionalmente una de las principales actividades de AVRA, hasta la llegada de la crisis del sector inmobiliario a partir del 2008.

Sus objetivos básicos han sido intervenir en el mercado de suelo, apoyar los procesos de ejecución del planeamiento urbanístico y territorial y atender las demandas de las políticas sectoriales de la Junta de Andalucía. El programa se ha desarrollado mediante la promoción de actuaciones urbanísticas, mediante la adquisición y preparación de suelo, para distintos usos, con destino a su enajenación o al desarrollo de viviendas por la propia Agencia.

Los programas principales de esta línea de actuación han sido suelo residencial, con el objeto de promover suelo con destino a vivienda protegida, y suelo industrial, para contribuir al desarrollo económico andaluz dotando a las empresas de entornos productivos adecuados.



Sunp AE-1. Sevilla

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

En suelo residencial se ha intervenido conforme a los siguientes criterios:

- **Criterios Territoriales.** En municipios de mayor relevancia de acuerdo con la ordenación territorial del Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía y con las prioridades de los planes de vivienda.

- **Criterios Urbanísticos.** Como apoyo a la ejecución de las actuaciones previstas en el planeamiento urbanístico, preferentemente las de iniciativa pública.

Durante el periodo 2001-2014 AVRA urbanizó suelo con capacidad residencial para 58.257 viviendas. En el siguiente mapa se representa la distribución geográfica de estas actuaciones, según la capacidad residencial de las actuaciones de suelo residencial iniciadas:

Por lo que respecta al programa de **suelo industrial**, a lo largo de los años, AVRA se ha convertido en el principal promotor de suelo para actividades productivas de Andalucía en número polígonos, contribuyendo al desarrollo económico regional en aquellos lugares donde no llegaba la iniciativa privada.



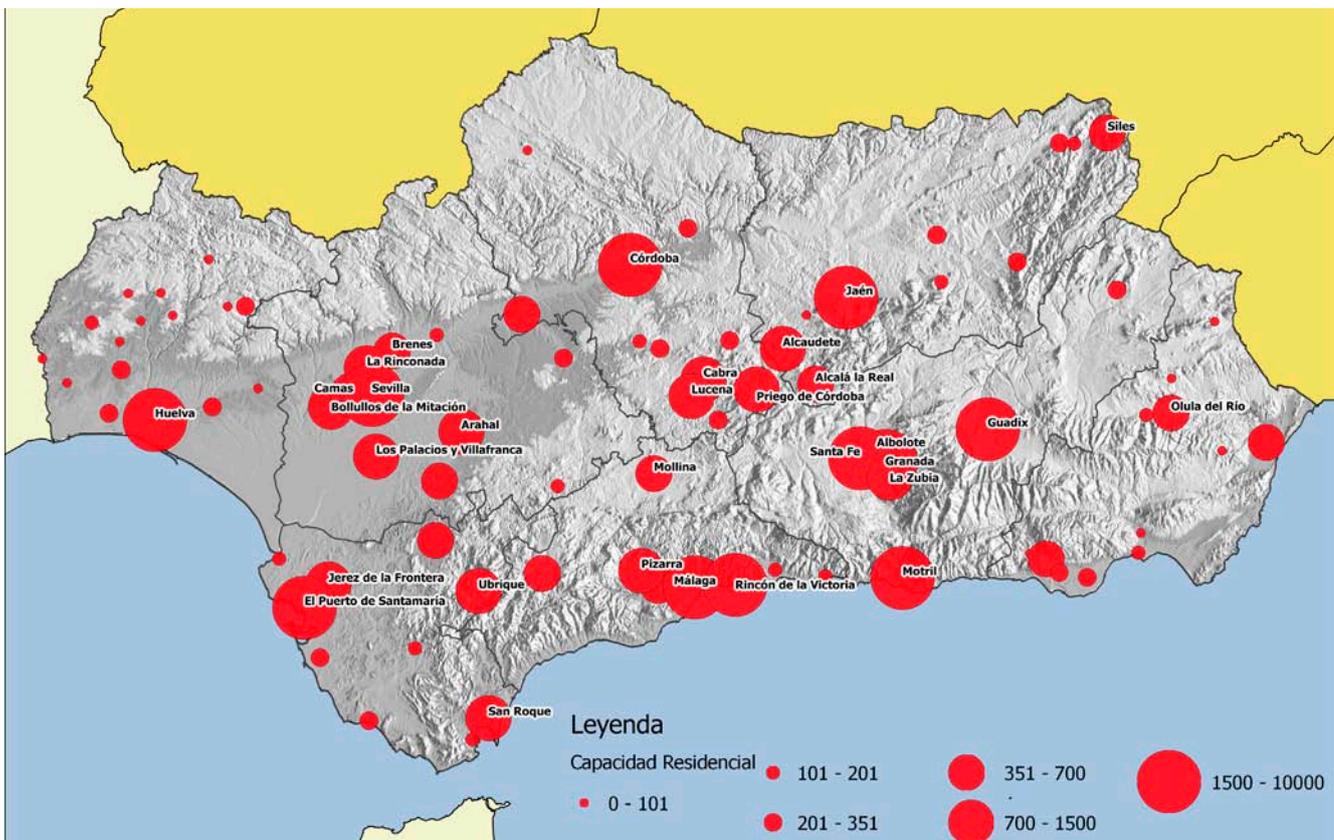
Parque Aeronáutico en La Rinconada. Sevilla

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Desde su constitución, AVRA ha promovido un total de 131 actuaciones de suelo industrial, en 99 municipios diferentes de toda Andalucía. De estas actuaciones, 97 se encuentran totalmente terminadas, 28 en diversas en diversas fases de estudio, proyecto o planeamiento, y 6 actuaciones se encuentran, a fecha de mayo de 2016, en obras. La edificabilidad media de las actuaciones desarrolladas por AVRA se sitúa en 86.529,08 m²/t.

En la actualidad, la Promoción de suelo se ha centrado, dado la inactividad del sector, en potenciar la comercialización y venta de lo suelos disponibles. Para ello, la Unidad de Gestión de activos patrimoniales de la Agencia se encarga de optimizar la gestión de los activos patrimoniales de AVRA, especialmente suelo de carácter residencial e industrial, de

Actuaciones de suelo residencial iniciadas 2001-2014 (capacidad residencial nº viviendas)



Fuente: Sistema de Información de AVRA

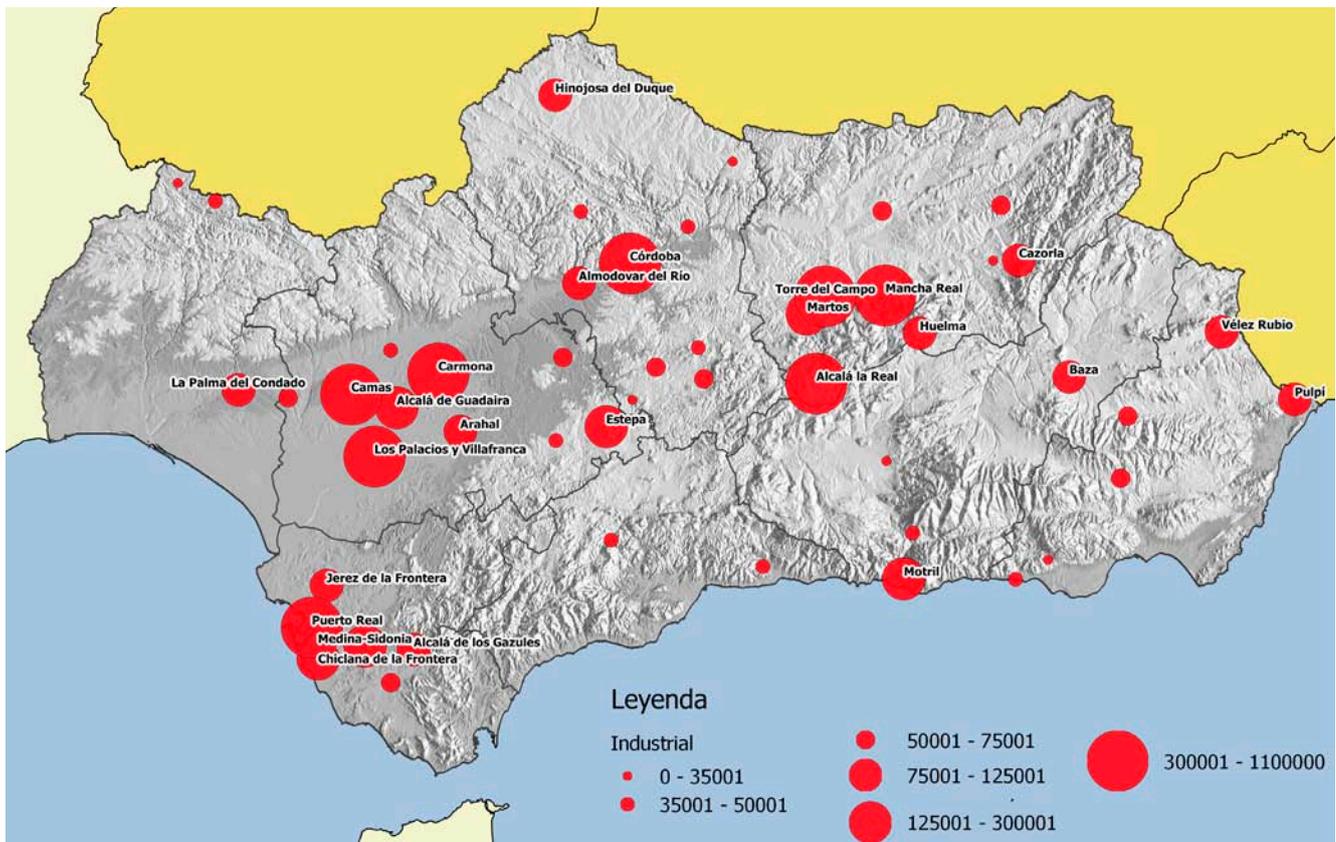
Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

para aportar recursos para el resto de las líneas de actividad. Dentro de esta Unidad se gestionan también las obligaciones de la Agencia con entidades colaboradoras de gestión urbanística, convenios con entidades locales, etc., así como la encomienda de Vías Pecuarias y la encomienda de la Consejería de Hacienda y Administración Pública de gestión urbanística integral de determinados inmuebles del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Por último, también gestiona el Patrimonio Andaluz de Suelo (PAS).

Entre las actividades a desarrollar se encuentra la elaboración de los Programas Anuales de Enajenación de la Agencia, comprensivos de suelos, locales y garajes, estableciendo los criterios para la enajenación de los mismos, propuestas de modificación de normas y procedimientos internos para la efectiva consecución de los objetivos de venta que se persiguen.

Actuaciones de suelo industrial iniciadas 2001-2014 (edificabilidad m²t)



Fuente: Sistema de Información de AVRA

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

2. Promoción de viviendas protegidas

En 1990 se incorporó al objeto social de la Agencia la ejecución de actuaciones protegibles de vivienda como promotor público.

Su finalidad ha sido apoyar el desarrollo de los Planes de Vivienda de la Comunidad Autónoma, incidiendo en los regímenes de mayor alcance social y favoreciendo la participación de los ayuntamientos y otras instituciones públicas en la política de vivienda.

Los programas principales de esta línea de actuación han sido la promoción de viviendas protegidas en venta y alquiler mediante diferentes fórmulas de intervención:

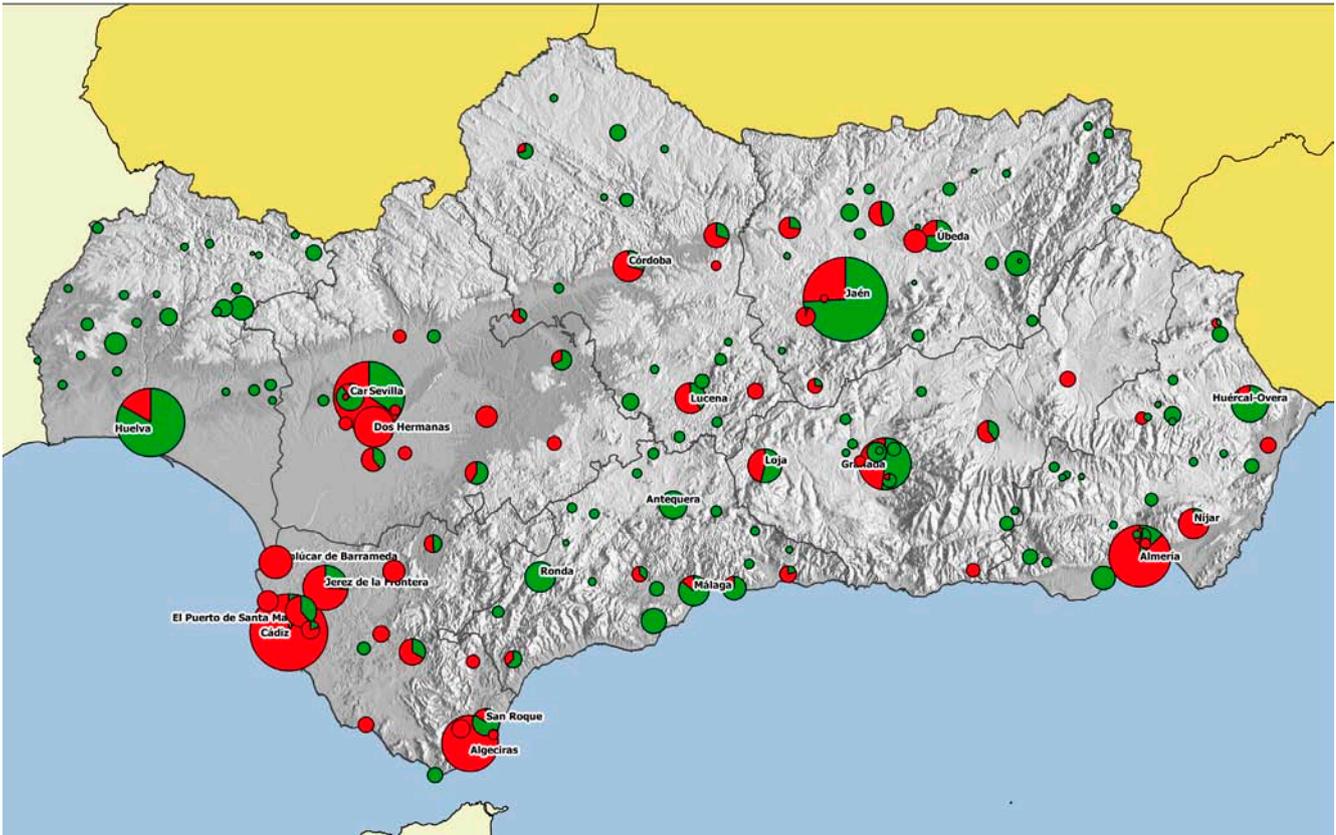
- Actuaciones propias con recursos propios y financiación bancaria
- Convenios de gestión con Ayuntamientos y otras administraciones
- Actuaciones encomendadas por la Consejería de Fomento y Vivienda u otros centros de la Comunidad Autónoma

En el marco de este programa, destaca también el desarrollo de actuaciones innovadoras como los alojamientos para estudiantes en el Casco Histórico de Cádiz, en Córdoba y en Sevilla, y los destinados a jóvenes y mayores.

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

Viviendas protegidas iniciadas por régimen de tenencia (venta y alquiler). 2000-2014



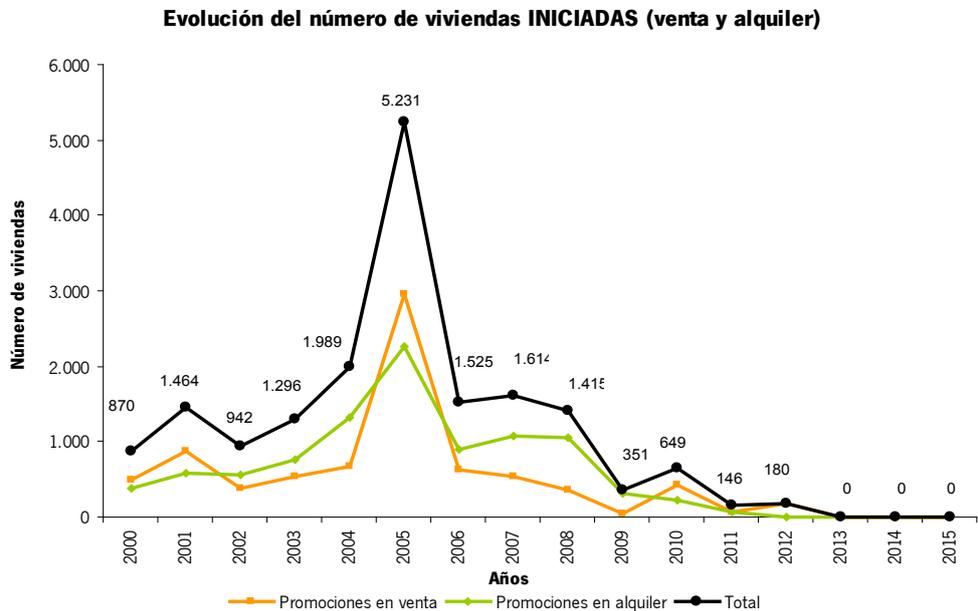
Leyenda



Fuente: Sistema de Información de AVRA

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Al igual que la promoción de suelo, la promoción de vivienda protegida ha constituido una de las principales actividades de AVRA hasta la crisis del sector inmobiliario. En el siguiente gráfico se observa la caída de la producción de nuevas viviendas, que actualmente se encuentra suspendida y que tuvo su punto álgido en 2005, año en el que se aprobó el inicio de más 5.000 viviendas.



Fuente: Sistema de Información de AVRA

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación



15 viviendas protegidas en Carmona. Sevilla

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

3. Espacios y equipamientos públicos

Esta línea de actividad ha comprendido tradicionalmente la **ejecución y construcción de dotaciones públicas, de espacios libres y equipamientos** por encomienda de la Consejería a que está adscrita AVRA y en colaboración con los Ayuntamientos (apeaderos de autobuses, edificios municipales, teatros, etc.).

Igualmente AVRA, como órgano especializado en los desarrollos edificatorios, ha proyectado y ejecutado un buen número de equipamientos para otras Consejerías de la Administración Autonómica: Centros de Acogida de Menores, Palacios de Justicia, Centros de Mayores, Centros Sociales, etc.

En esta línea se incluye también la **gestión de una red de espacios libres** de carácter supramunicipal actualmente compuesta por Parque del Alamillo, en Sevilla, y el Parque de los Toruños y Pinar de la Algaida, en la Bahía de Cádiz. La finalidad de estos parques es la conservación de los recursos naturales y el fomento de su uso público mediante la prestación de un servicio de calidad a los usuarios.

Por otra parte, se incluyen las **actuaciones singulares y de participación ciudadana**, se trata de actuaciones que se corresponden con acciones no normalizadas dentro de la Agencia, pero que forman parte de su objeto social. Se vinculan estas acciones a la renovación, rehabilitación, reactivación y puesta en valor de espacios de interés dentro de las ciudades, en los que el proceso suponga la incorporación de novedosos mecanismos de intervención, bien sea por la complejidad del proceso y/o por la participación de agentes sociales y económicos, que es preciso coordinar.

También se incluyen dentro de las actuaciones singulares aquellas actuaciones únicas que se desarrollan en más de una Gerencia Provincial que, aunque apoyadas en las estructuras de las mismas, precisan de su coordinación, seguimiento y control. Supone el desarrollo de actividades de intervención socio-comunitaria que implican para su gestión y desarrollo la adopción de modelos de relaciones jurídicas garantes de la participación y concertación de colectivos sociales, empresariales, de emprendedores y administraciones públicas, con el objetivo de la rentabilidad social y económica.

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación



Parque de Los Toruños y Pinar de la Algaida en la Bahía de Cádiz

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

4. Gestión del Parque Público de Viviendas de Andalucía

Mediante la **gestión y administración del parque público de viviendas**, tanto del cedido por la Consejería competente en materia de vivienda, como del incorporado por la promoción propia de viviendas en alquiler, se persigue dar acceso al disfrute de una vivienda a precio asequible a la población con menores recursos económicos y favorecer la emancipación de la población juvenil y la movilidad laboral.

Desde 1999 AVRA viene asumiendo la gestión y administración del parque público de viviendas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, el cual le ha ido siendo transferido gradualmente. A partir de los distintos Decretos y Acuerdos de Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, se traspasa a AVRA la titularidad y los derechos económicos de determinadas promociones de viviendas, garajes y locales de la Comunidad Autónoma. Los **acuerdos y traspasos** que han dado lugar a dicha situación son:

- Decreto 210/1999, de 5 de octubre.
- Decreto 258/2002, de 15 de octubre.
- Acuerdo de 21 de septiembre de 2004.
- Acuerdo de 10 de octubre de 2006.
- Acuerdo de 12 de febrero de 2008.
- Decreto 448/2010, de 21 de diciembre.

El resultado de estos traspasos es un Parque Público, titularidad de la Junta de Andalucía, que asciende a 84.343 viviendas en las que habitan más de 350.000 personas, repartidas por medio millar de municipios del territorio andaluz. De este modo, Andalucía es la Comunidad Autónoma que gestiona el mayor parque residencial de viviendas públicas de toda España.

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

Dentro de este Parque coexisten distintos regímenes de tenencia: **compraventa, acceso diferido* y arrendamiento**. Dentro de este Parque coexisten distintos regímenes de tenencia: compraventa, acceso diferido* y arrendamiento.

Asimismo, dentro del Parque Público de Viviendas de Andalucía cabe diferenciar dos grandes categorías:

- Por un lado, un Parque Público de Viviendas situado en las principales ciudades andaluzas, con grandes bloques de vivienda como tipología predominante, localizado frecuentemente en zonas periféricas, con carencia de dotaciones y equipamientos.

Esta parte del parque tiene su origen en los años sesenta, cuando el Instituto Nacional de la Vivienda edifica grandes polígonos de viviendas en bloques en altura para cubrir las necesidades del fuerte incremento demográfico y migratorio. Durante esos años los regímenes son, fundamentalmente, en compraventa y en acceso diferido a la propiedad convirtiéndose el Estado en el principal agente edificatorio en aras a solventar el grave problema de vivienda.

- Por otro lado, un Parque Público de Viviendas de construcción más reciente, con una distribución más equilibrada en el territorio, localizado predominantemente en ciudades medias, pequeñas y en entornos rurales.

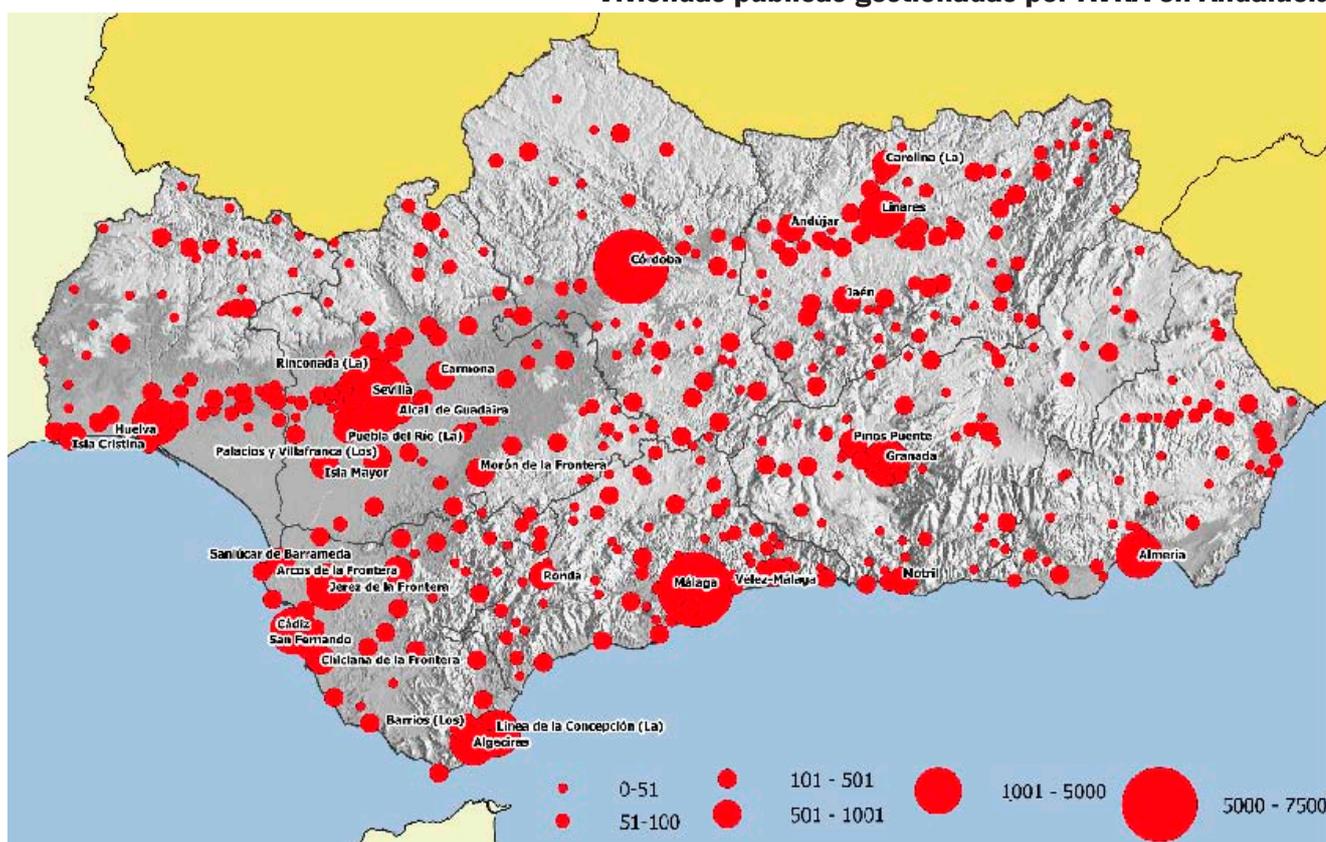
Este Parque se construye a partir de la década de los ochenta, cuando se producen las transferencias del Estado a las Comunidades Autónomas y la Junta de Andalucía se plantea un nuevo modelo de acceso a la vivienda, edificando nuevos grupos de viviendas más reducidos.

Este nuevo modelo también incluye un cambio de régimen, siendo una apuesta de la Junta de Andalucía desde este momento el calificar las viviendas en régimen de arrendamiento, en detrimento de la compraventa y el acceso diferido. Gracias a este impulso, Andalucía es la Comunidad Autónoma que cuenta actualmente con mayor número de viviendas de promoción pública en arrendamiento.

* Viviendas cedidas en uso y disfrute a sus beneficiarios, conservando el cedente (Antiguo Ministerio de la Vivienda y /Consejería) la propiedad de inmueble hasta que el cesionario transcurrido un plazo pactado pague el total del precio de venta la vivienda, momento en el cual se formaliza la escritura de compraventa.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Viviendas públicas gestionadas por AVRA en Andalucía



Fuente: Sistema de Información de AVRA

Viviendas públicas gestionadas por AVRA por tipo de régimen

Provincia	Arrendamiento	Compraventa y acceso diferido	Total por provincia
Almería	2.844	2.381	5.225
Cádiz	9.114	7.173	16.287
Córdoba	5.428	2.980	8.408
Granada	4.061	3.788	7.849
Huelva	4.851	3.948	8.799
Jaén	4.870	1.909	6.779
Málaga	5.727	3.278	9.005
Sevilla	10.960	11.031	21.991
Total Andalucía	47.855	36.488	84.343

Fuente: Sistema de Información de AVRA

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

El Parque Público de Viviendas de Andalucía se administra mediante un modelo de gestión integral que pretende dar respuesta a las necesidades habitacionales y sociales de la ciudadanía mediante la ejecución de acciones coordinadas en todos los ámbitos de gestión, incluyendo la perspectiva administrativa, la reparación y mantenimiento de los edificios y viviendas, así como la gestión social. Se trata de un modelo integrado que propicia la comunicación entre los tres ámbitos de gestión, de forma que cada uno potencie al otro. Las principales características de estos tres grandes ámbitos de gestión son las siguientes:

- **La gestión jurídico-administrativa y económica.** Esta gestión se refiere al conjunto de herramientas y tareas tendentes a garantizar la adecuada ocupación de las viviendas públicas, de manera que las mismas sean usadas para cumplir el servicio público y de interés social al que se destinan.

- **La gestión de conservación y mantenimiento de las viviendas.** Se refiere al conjunto de herramientas orientadas a asegurar y mantener las condiciones mínimas de seguridad, accesibilidad, salubridad y habitabilidad de las viviendas y sus elementos comunes, garantizando el correcto estado de conservación y mantenimiento de la vida útil de los inmuebles.

- **La gestión social.** Supone la incorporación de criterios y actividades que tienen en cuenta las condiciones socio-económicas de la población usuaria en los procesos de gestión y administración del Parque, empleando para ello a personal especializado en el trabajo social y garantizando que tales procesos se adaptan a sus necesidades.



Modelo de Gestión Integral del PPV

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Complementariamente, el modelo de gestión del Parque Público de Viviendas incorpora las siguientes líneas de actividad destinadas a mejorar su servicio a la ciudadanía:

- **Comunicación con la ciudadanía.** Con esta línea de trabajo se persigue fomentar la participación de las personas residentes y crear canales de comunicación que permitan conocer y atender mejor sus necesidades.

- **Verificación y trabajo de campo.** Comprende el conjunto de actividades dirigidas a garantizar la correspondencia legal de ocupación entre las viviendas y sus usuarios, recopilando información de la realidad existente y actuando para su adecuada gestión pública. Esta actividad es importante debido a que condicionan otros procesos que intervienen en la gestión: adjudicaciones, subrogaciones, permutas, traslados, recuperaciones, regularizaciones, reparaciones menores, solicitudes, facturación de rentas, compromisos, programas de ayuda al inquilino etc.

- **Intervención social.** Consiste en la ejecución de actividades específicamente diseñadas para mejorar la situación social de las personas residentes en el Parque y mejorar la convivencia mediante actuaciones de fortalecimiento socio-comunitario y de pedagogía del hábitat, garantizando de este modo los principios y valores fundamentales de la política autonómica de vivienda.



Viviendas en Umbrete. Sevilla

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

5. Rehabilitación Urbana

La finalidad de la rehabilitación urbana es atender la demanda de alojamiento, consiguiendo, al mismo tiempo, recuperar y consolidar el patrimonio residencial y urbano, aprovechar de forma más racional el parque inmobiliario actual, incorporando parámetros sostenibles en la política de vivienda, defender formas tradicionales de vida urbana y detener procesos de desalojo de economías modestas, reforzándolas con nuevos tejidos sociales en equilibrada composición y, en suma, contribuyendo a la recuperación de las ciudades.

En esta línea de actividad se enmarcan los programas de rehabilitación urbana establecidos en la planificación autonómica en materia de vivienda. Los Planes de Vivienda Andaluces evolucionaron desde la rehabilitación individual de viviendas a la intervención en áreas urbanas degradadas. Así, en el año 1999 se comienza con la intervención en el Casco Histórico de Cádiz, donde la aplicación de los distintos programas de rehabilitación permite regenerar la ciudad construida.

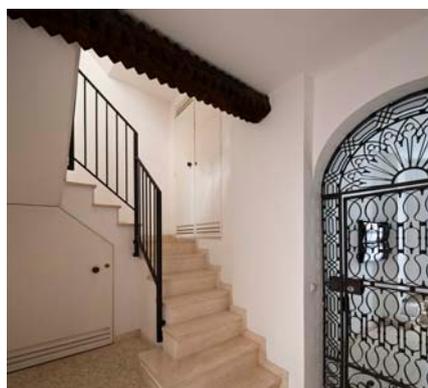
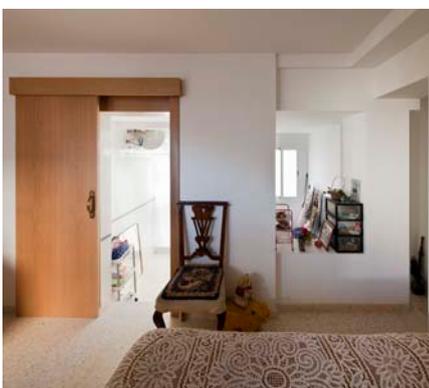
Esta experiencia fue implantándose en el territorio dando lugar a la intervención en **45 áreas de rehabilitación (barrios y centros históricos)**, gestionadas por la actual AVRA según Decreto 128/2002, de 17 de abril, con el objeto de mejorar las condiciones de alojamiento de la población residente, erradicar el despoblamiento, recuperar el patrimonio residencial y urbano, revitalizar la zona y conseguir la integración en el entorno social de la ciudad.



Viviendas del PPV en El Ejido. Almería

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Áreas de Rehabilitación Concertada y Barriadas Integrales de Rehabilitación declaradas a lo largo de la historia de AVRA



Viviendas en la Calle San Luis. Sevilla

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

En cada uno de estos ámbitos, gestionados por Oficinas de la Agencia ubicadas en el Área y dotadas con personal cualificado en las materias social, jurídica y técnica, se han venido implementando todos los programas de los planes de vivienda. De los programas desarrollados, son de gestión específica en las Áreas, a través de las Oficinas Técnicas de Gestión, los siguientes:

- **Transformación de Infravivienda.** El objeto de este Programa es mejorar las condiciones de habitabilidad de las infraviviendas mediante la combinación de obras de rehabilitación, nueva planta, urbanización y trabajo social, de manera que se propicie la integración social y el mantenimiento de la población residente en su barrio de referencia.
- **Rehabilitación Autonómica.** Tiene por objeto ayudar a familias de recursos limitados que promuevan actuaciones de conservación y mejora de sus viviendas, mediante medianas y pequeñas intervenciones.
- **Rehabilitación de Edificios.** Su objeto es la rehabilitación del patrimonio residencial, mediante la ayuda a comunidades de propietarios o asociaciones de vecinos con recursos limitados que promuevan actuaciones de conservación y mejora de los elementos comunes de edificios residenciales, incluidos elementos estructurales.
- **Rehabilitación Singular de Edificios.** La finalidad de este Programa, regulado por la Orden de 9 de agosto de 2005, es la rehabilitación y mejora de las dotaciones e instalaciones de los elementos comunes de los edificios residenciales plurifamiliares, fundamentalmente mediante la mejora de la accesibilidad, impermeabilización y aislamiento.

Además, la Agencia ha intervenido en estos ámbitos **mediante actuaciones de promoción propia** en las distintas modalidades recogidas en los planes de vivienda, con objeto de poner en el mercado viviendas con precios asequibles y adaptados a las diferentes situaciones sociales.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Otras líneas de intervención en las Áreas han sido las siguientes:

- **Actuaciones de mejora de infraestructuras y dotaciones y revitalización de áreas.** Reurbanización de barriadas, ejecución de espacios públicos, acuerdos con otras Administraciones para la ejecución de equipamientos, mejora de las condiciones de accesibilidad en centros históricos y aplicación de la Orden de Fomento de actividades Económicas en Barrios y Centro Históricos (ayudas al comercio tradicional).

- **Actuaciones de apoyo a familias residentes y para la integración social.** Ayudas para realojos transitorios de residentes afectados por actuaciones de rehabilitación, regularización de viviendas ocupadas sin título legítimo, programas específicos de integración social (pedagogía del habitat), apoyo a la constitución de comunidades, acuerdos con organizaciones y administraciones para el desarrollo de programas de integración social e introducción de cláusulas de inserción socio-laboral en procedimientos de licitación de obras.

- **Programas de participación ciudadana.**

- **Otras Actuaciones.** Colaboración en la ejecución de planeamiento de desarrollo y consolidación y estabilización de terrenos.

La inversión ejecutada en Áreas de Rehabilitación y Barriadas, que se inicia en el año 2000, es, aproximadamente, de 670 millones de Euros. El número de viviendas beneficiadas por las intervenciones en Áreas asciende a 31.966. La inversión media por vivienda rehabilitada es de 16.579 Euros.

Desde el año 2005, además, se vienen ejecutando obras al amparo del ya citado **Programa de Rehabilitación Singular**, a través de dos convocatorias específicas. Se han desarrollado intervenciones en las Áreas de Rehabilitación Concertada y Rehabilitación de Barriadas pero se han ejecutado también gran número de actuaciones fuera de estos ámbitos, con una gestión centralizada.

Las intervenciones realizadas han consistido, fundamentalmente, en la reparación o sustitución de elementos comunes de edificios o grupos de edificios plurifamiliares: cubiertas, fachadas, instalaciones, así como ejecución de rampas y, principalmente, renovación e instalación de ascensores.

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

Las rehabilitaciones acometidas, repartidas por toda la comunidad andaluza, han tenido, generalmente, un carácter integral, en el sentido de que se ha actuado sobre todas las patologías existentes en los elementos comunes. Las obras más frecuentes han sido las de aislamiento, estanqueidad y supresión de barreras arquitectónicas.

En el caso del programa de Rehabilitación Singular ejecutado fuera de las Áreas el número de viviendas beneficiadas por la intervención es de 37.769 viviendas, lo que da una idea de la potente incidencia que ha tenido este programa específico. Su inversión total, hasta la fecha, es de 236.685.000 Euros.

A partir de 2013 AVRA acomete actuaciones de **Eficiencia Energética de la Edificación**, iniciando la rehabilitación energética del Parque Público de Viviendas con los objetivos de:

- Cumplir las normativas europeas, estatales y autonómicas en materia de eficiencia energética de edificios.
- Mejorar la eficiencia energética de los edificios y cumplir el “objetivo 2020” en sus edificios.
- Desarrollar nuevos mecanismos de financiación que apoyen estas líneas, dada la reducción de los fondos públicos tradicionales.
- Liderar desde el ámbito público una actividad emergente y servir como referencia de políticas sostenibles

.Además, AVRA se acogió, durante los años 2014-2015, al **Programa de Impulso a la Construcción Sostenible** en Andalucía, desarrollando 111 actuaciones de rehabilitación energética repartidas por las 8 provincias andaluzas. Con este programa se han mejorado las condiciones de confort y habitabilidad de 6.794 viviendas. La inversión total de esta actuación es de 27.575.000 Euros.

Estas actuaciones de rehabilitación afectan a la envolvente de edificios pertenecientes al Parque Público de Viviendas de AVRA, con objeto de mejorar el comportamiento energético de los mismos.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Finalmente, en 2015 AVRA ha participado en la delimitación territorial de **30 Ámbitos de Regeneración y Renovación Urbanas**. Estos ámbitos recibirán financiación del Ministerio de Fomento en el marco del Programa de regeneración y renovación urbanas del Plan Estatal 2013-2016, para la realización conjunta de obras de rehabilitación de edificios y viviendas, de urbanización o reurbanización de espacios públicos y, en su caso, de edificación en sustitución de edificios demolidos.

Las actuaciones desarrolladas en 2015, en los 30 Ámbitos de Regeneración y Renovación Urbana tiene hasta la fecha una inversión ejecutada 5.750.000 Euros.

Teniendo en cuenta **todos los programas y políticas de Rehabilitación**, AVRA ha desarrollado, por medio de diferentes mecanismos de financiación, una inversión que asciende a más de **940 millones de Euros**.

6. Gestión de las ayudas de Fomento del Alquiler

El objeto del **Programa de Fomento del Alquiler** es incorporar al mercado de alquiler el parque residencial no protegido que se encuentre desocupado, estableciendo medidas de fomento para Agencias de Fomento del Alquiler, personas inquilinas y propietarias, así como para la adquisición de viviendas existentes para destinarlas al alquiler (Decreto 395/2008, por el que se aprueba el Plan Concertado de Vivienda y Suelo 2008-2012).

Desde antes de que le fueran atribuidas las competencias a AVRA en esta materia, y según se establecía en la Orden 10 de marzo de 2006, de desarrollo y tramitación de las actuaciones en materia de vivienda y suelo del plan andaluz de vivienda y suelo 2003-2007, AVRA era la encargada de abonar las ayudas resueltas por la Consejería, a personas inquilinas, Agencias de Fomento del Alquiler y a personas propietarias.

En 2008, se homologa a AVRA como **Agencia de Fomento del Alquiler** para el ámbito territorial de las Áreas de Rehabilitación Concertada que gestiona y se le atribuye el ejercicio de las potestades administrativas para la concesión y abono de las ayudas a personas inquilinas y a Agencias de Fomento del Alquiler.

En esta línea de actividad se desarrollan las funciones encomendadas a la Agencia en materia de fomento del Alquiler, tanto en su condición de Agencia de Fomento del

Políticas de suelo y vivienda

Principales líneas de actuación

Alquiler como de aquellas que se derivan de las encomiendas que desde la CFV se le asignen, especialmente la relativa al Programa de Intervención en Materia de Alquiler (PIMA) o en el fomento del Alquiler como Agencia Pública de Andalucía.

La línea de Fomento del Alquiler asume, asimismo, los programas provenientes de anteriores programas de fomento del alquiler y de ayudas a inquilinos y propietarios.

El siguiente cuadro muestra la distribución provincial de las solicitudes de ayudas tramitadas desde 2008.

Ayudas de fomento del alquiler tramitadas desde 2008

Provincia	Solicitudes inquilinos tramitadas	Solicitudes agencias tramitadas
Almería	4.332	5.921
Cádiz	8.056	12.557
Córdoba	1.754	3.396
Granada	1.365	2.714
Huelva	1.367	1.657
Jaén	6.601	8.672
Málaga	3.105	3.599
Sevilla	6.311	7.146
Total	32.891	45.662

Fuente: Servicio de Alquiler e Información Residencial de AVRA

Igualmente, dentro de esta línea se llevará a cabo la ejecución y desarrollo de las acciones en materia del **Sistema de Información del Parque Residencial de Andalucía (SIPRA)**, creado por la Ley 4/2013 de la Función Social de la Vivienda, de acuerdo con las condiciones en las que el mismo sea encomendado a la Agencia por la CFV.

Finalmente, la línea de Fomento del Alquiler asume, en colaboración con la CFV, la elaboración y mantenimiento de los **Registros** que le sean encomendados, ya sea de viviendas deshabitadas, informe de evaluación de edificios u otros de naturaleza análoga.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

7. Gestión de Fianzas

La Agencia tiene entre sus funciones la gestión de las **fianzas** de los contratos para **arrendamiento de viviendas e inmuebles con otros usos, así como los de suministro de agua, gas y electricidad** que se formalicen en la Comunidad Autónoma Andaluza.

La **gestión integral** de las fianzas abarca las tareas de tramitación del preceptivo depósito en los contratos de arrendamientos y suministros, el control y registro de los depósitos y las actuaciones ligadas a la inspección y tramitación de las correspondientes sanciones.

Las competencias de dicha gestión se atribuyen a AVRA por la Consejería de Fomento y Vivienda en 2013, al objeto de maximizar su contribución al desarrollo de las políticas de la CFV contenidas, entre otras, en la Ley 4/2013, de 1 de octubre, de medidas para garantizar el cumplimiento de la Función Social de la Vivienda y en el Plan Marco de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía.

Mediante la gestión y el control de los depósitos obligatorios de fianzas de los contratos por arrendamiento de viviendas y para uso distinto del de viviendas y de suministros, AVRA contribuye a garantizar la seguridad jurídica de arrendadores y arrendatarios, impulsando el alquiler como forma de acceso a la vivienda. Contribuye, igualmente, a aflorar la actividad económica relacionada con el arrendamiento.

Desde que la Agencia asume la gestión de las fianzas de arrendamientos de inmuebles y suministros en la CC.AA de Andalucía (junio de 2014) hasta la actualidad (enero 2016), en **régimen general**, los ingresos por depósitos gestionados por AVRA han sido de 61.083.647 Euros y las devoluciones realizadas por cancelación de contrato o devoluciones parciales fueron de 38.704.155 Euros. En cuanto al volumen de documentos gestionados, los centros gestores de AVRA han tramitado 71.860 documentos en concepto de depósitos y 47.580 en concepto de devolución. Además, en concepto de recargos e intereses se han ingresado 895.043 Euros.

En **régimen concertado**, los ingresos netos fueron en el año 2015 de 14.556.633 Euros, correspondientes al periodo de devengo del año 2014. En la actualidad se están depositando los depósitos correspondientes al año de devengo 2015.

Políticas de suelo y vivienda

Contribución a la política de vivienda y otras políticas públicas

3.4. Contribución a la política de vivienda y otras políticas públicas de la Junta de Andalucía

A lo largo de sus 30 años de historia, AVRA se ha consolidado como un instrumento clave para el desenvolvimiento de las **políticas de suelo y vivienda de la Junta de Andalucía**. Además, mediante su actividad, AVRA ha contribuido a otras políticas:

- **A las políticas de bienestar, integración y cohesión social.** AVRA ha favorecido el acceso a una vivienda a los sectores sociales menos favorecidos, promoviendo suelo para vivienda protegida y vivienda de nueva planta en venta y alquiler, rehabilitando viviendas y edificios para mejorar las condiciones de vida de sus ocupantes, dotando a las viviendas de elementos para hacerlas más habitables (ascensores) e interviniendo desde un punto de vista integral, considerando la renovación urbana no sólo como una intervención física sino también social. Así mismo, AVRA ha contribuido a estas políticas mediante el fomento del alquiler, tanto gestionando ayudas como mediante la gestión de las fianzas de los contratos de arrendamientos.

- **A la política territorial y urbanística,** creando y renovando las ciudades, estructurando y vertebrando el territorio y la ciudad conforme al interés general y con criterios de sostenibilidad. Así, AVRA ha contribuido a desarrollar los planes de ordenación del territorio de ámbito subregional y los planes de ordenación urbana, en colaboración con los Ayuntamientos. En ese campo, la Agencia ha intervenido mediante actuaciones de promoción de suelo y de espacios públicos, así como en la gestión de espacios públicos metropolitanos.

- **A la política de desarrollo económico.** AVRA ha aportado espacios productivos, fundamentalmente parques empresariales. Su intervención ha estado orientada a los principales sistemas productivos locales, o “clusters” de Andalucía y a las ciudades medias y centros rurales. Esta política apoya sobre todo a las Pymes, empresas sobre las que descansa el gran peso del empleo en Andalucía y que están arraigadas en el territorio, siendo una garantía de permanencia del empleo. AVRA ha proporcionado espacios de calidad a precios asequibles, lo que ha permitido ser competitivas a muchas empresas.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

4. Identidad corporativa

En el presente apartado se expone la misión, la visión estratégica y los valores que deben marcar el rumbo de la Agencia.

4.1. Misión

La misión que expresa la razón de ser de AVRA se expone a continuación.

AVRA ejecuta las políticas de suelo, vivienda, rehabilitación y desarrollo urbano sostenible de la Comunidad Autónoma, mediante actuaciones de promoción de vivienda y suelo, rehabilitación urbana, mejora de la eficiencia energética, gestión del parque público de viviendas, fomento del alquiler, espacios públicos y equipamientos y gestión de las fianzas de arrendamiento, con criterios de interés público, equilibrio territorial, sostenibilidad, cohesión social y atención prioritaria a los sectores con menos recursos, para garantizar el derecho a la vivienda y a un entorno urbano adecuado y corregir las deficiencias del mercado, en colaboración con las entidades locales, otros organismos públicos y operadores privados.

4.2. Visión

La visión, o imagen deseable de la Agencia y de sus logros en un horizonte de 5 años, se define del siguiente modo:

AVRA ha mejorado sustancialmente su situación financiera, reducido significativamente su deuda y obtenido nuevos recursos con los que incrementar su aportación de valor a la ciudadanía y a las políticas de la Junta de Andalucía, optimizando el aprovechamiento de su plantilla, de sus activos y de su capacidad de gestión, adaptando su estructura y líneas de actividad a las nuevas necesidades y creando un nuevo modelo de gobernanza basado en la gestión profesional, la innovación y la eficacia. Gracias a ello ha obtenido el compromiso de su plantilla y ha sido reconocida por la ciudadanía y los responsables públicos como un instrumento imprescindible para alcanzar los grandes fines de la política de vivienda: fomento del alquiler y la rehabilitación, uso de las viviendas deshabitadas, generación de actividad y de empleo en el sector y mejora de la sostenibilidad urbana.

Identidad corporativa

Misión / Visión / Valores

4.3. Valores

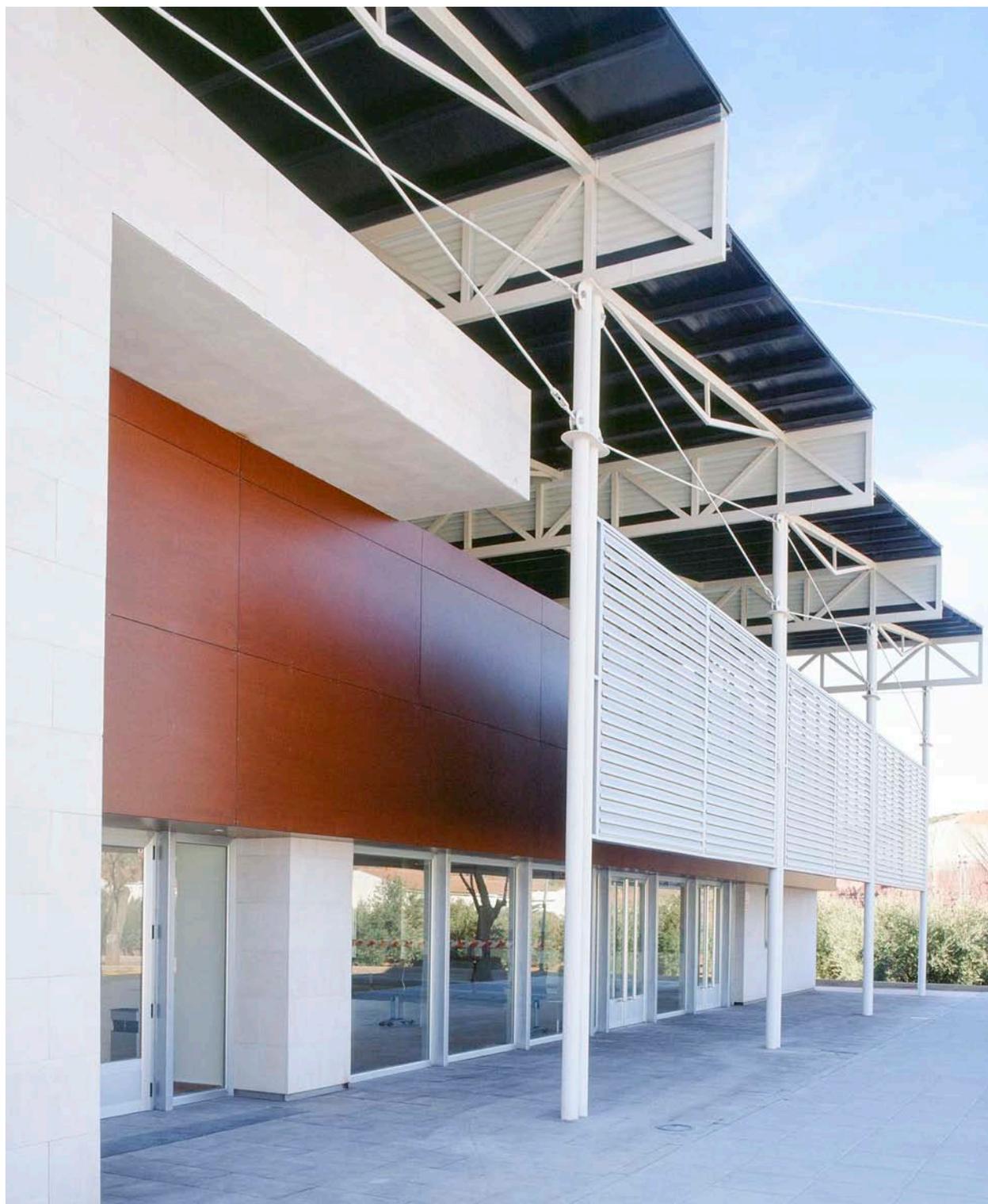
Los valores que inspiran la gestión de AVRA son los siguientes:

Interés público, equilibrio territorial, sostenibilidad, cohesión social, atención prioritaria a los sectores con menos recursos, innovación, transparencia y participación.

Por su parte, el personal de AVRA se guiará por los valores del código de conducta del Estatuto Básico del Empleado Público, respetando los siguientes principios:

Objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Apeadero en Puente Génave. Jaén

Estrategia de intervención

Introducción

5. Estrategia de intervención

5.1. Introducción

En este apartado se presenta la estrategia de intervención definida para alcanzar la visión estratégica, es decir, la situación deseable de la Agencia en un horizonte de 5 años.

Esta estrategia es el resultado del análisis DAFO realizado, el cual puso de manifiesto las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades a las que se enfrenta la Agencia en este momento. Para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades (análisis CAME) se formularon los objetivos específicos que han sido agrupados en torno a grandes objetivos estratégicos, los cuales, a su vez, fueron organizados siguiendo la metodología del Cuadro de mando Integral (CMI).

La estrategia consta de 4 niveles de planificación:

- Las **metas estratégicas** describen propósitos deseables a largo plazo en relación a cada perspectiva del CMI: financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y el crecimiento. A su vez, cada una de estas grandes metas responde a una fase del proceso de creación de valor en la organización.
- Los **objetivos estratégicos** describen determinados aspectos en que se descomponen las metas y agrupan a los objetivos específicos.
- Los **objetivos específicos** detallan los objetivos estratégicos y han sido formulados con el propósito de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades identificadas en la fase de avance del Plan Plurianual.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

- Las **medidas estratégicas** son iniciativas, líneas de acción y/o propuestas de trabajo que contribuyen al cumplimiento de los objetivos. En líneas generales, las medidas incorporan un conjunto de acciones que tienen relación entre sí y que desarrollan la estrategia en la que están ubicadas. Por otra parte, se diferencian dos tipos de medidas:

- Medidas que requieren la formulación de un instrumento intermedio (plan, programa u hoja de ruta) que desarrolle los objetivos propuestos y establezca las acciones y medios necesarios para ser llevados a cabo.

- Medidas de gestión o de ejecución directa por el área responsable



Viviendas en Guadix. Granada

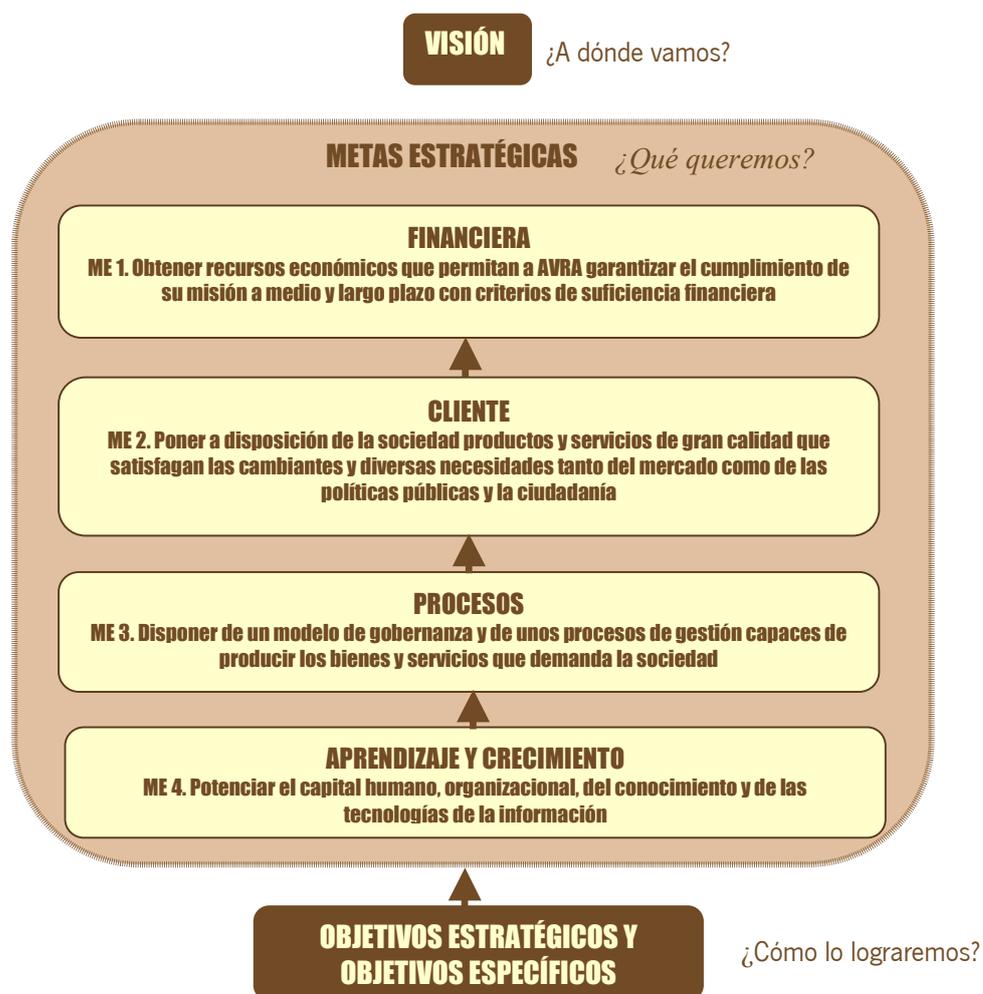
Estrategia de intervención

Metas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos específicos

5.2. Metas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos específicos

En el siguiente gráfico se exponen las grandes metas estratégicas propuestas para alcanzar la visión.

Metas estratégicas del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Fuente: Elaborado a partir de proceso participativo con el Equipo de Dirección

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Para la consecución de estas metas se han formulado 14 objetivos estratégicos y 35 objetivos específicos, los cuales se exponen a continuación:

Meta estratégica 1. “Obtener recursos económicos que permitan a AVRA garantizar el cumplimiento de su misión a medio y largo plazo con criterios de suficiencia financiera”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1.1. Mejorar la situación financiera

Objetivos específicos:

1.1.1. Obtener recursos suficientes para desarrollar un nivel adecuado de actividad tanto de gestión propia como de gestión delegada.

1.1.2. Reducir el nivel de endeudamiento.

1.2. Incrementar y diversificar los recursos financieros

Objetivos específicos:

1.2.1. Incorporar los resultados económicos de la gestión de fianzas como fuente de financiación de AVRA.

1.2.2. Incrementar el acceso a líneas de financiación europea.

1.2.3. Optimizar la gestión de activos como fuente de recursos y actuación.

1.2.4. Incrementar la obtención de recursos financieros públicos.

Estrategia de intervención

Metas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos específicos

Meta estratégica 2. “Poner a disposición de la sociedad productos y servicios de gran calidad que satisfagan las cambiantes y diversas necesidades tanto del mercado como de las políticas públicas y la ciudadanía”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

2.1. Maximizar la contribución de AVRA a las políticas de la Junta de Andalucía

Objetivos específicos:

- 2.1.1. Detectar nichos de potencial actividad instrumental de AVRA, derivados de nuevas iniciativas legislativas.
- 2.1.2. Optimizar el papel de AVRA en nuevos marcos de Planificación de Vivienda.
- 2.1.3. Traducir la relevancia del problema de la vivienda en actividad para AVRA.
- 2.1.4. Contribuir a la definición del papel de AVRA en el desarrollo de las estrategias a desarrollar en el marco del nuevo Plan Vivienda Andaluz.
- 2.1.5. Contribuir a clarificar estrategias en política de vivienda.

2.2. Mejorar el posicionamiento, apertura y diferenciación de AVRA en el mercado

- 2.2.1. Desarrollar líneas de intermediación en fomento del alquiler.
- 2.2.2. Captar clientes atendiendo a las nuevas demandas del mercado inmobiliario.
- 2.2.3. Captar nuevos clientes demandantes de gestión de activos inmobiliarios.
- 2.2.4. Aprovechar la mejora del mercado inmobiliario para el cumplimiento de los fines de AVRA.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

2.3. Adaptar las propuestas de valor a las demandas del mercado

2.3.1. Mejorar la imagen de la Agencia para facilitar su viabilidad, incluso en escenarios adversos de mercado.

2.3.2. Desarrollar alternativas de gestión que posibiliten la utilización de los activos para cumplir con los objetivos sociales de la Agencia y que contribuyan a su suficiencia financiera.

Meta estratégica 3. “Disponer de un modelo de gobernanza y de unos procesos de gestión capaces de producir los bienes y servicios que demanda la sociedad”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

3.1. Potenciar y diversificar la producción de bienes y servicios

3.1.1. Traducir la potente capacidad de gestión de actuaciones complejas e innovadoras en actividad.

3.1.2. Optimizar las posibilidades de gestión flexible, eficiente o autónoma, propias del modelo de Agencia Empresarial, para el mejor cumplimiento de sus metas.

3.1.3. Consolidar y aprovechar la potencialidad de la diversificación del tipo de actividad pública de la Agencia (producción y servicios).

3.1.4. Reimpulsar la actividad de la Agencia.

3.2. Gestionar los procesos de manera eficaz, ágil y adaptable

3.2.1. Determinar, definir y catalogar los procesos críticos de la Agencia y revisar, mejorar y simplificar los procedimientos de cada una de las funciones que forman parte de los mismos.

Estrategia de intervención

Metas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos específicos

3.3. Dotarse de instrumentos de planificación y prospectiva que permitan la adaptación y consecución de objetivos

3.3.1. Contar con un documento permanente de planificación estratégica (Plan Plurianual de Actuación) que dirija la gestión de la Agencia a corto y medio plazo con criterios de eficacia y eficiencia.

3.3.2. Desarrollar la capacidad de anticipación y adaptación.

3.4. Garantizar una gobernanza política que proporcione estabilidad, directrices claras y una mejor colaboración interadministrativa

3.4.1. Garantizar criterios de gestión estables y viables para el PPV.

3.4.2. Impulsar la colaboración con otras Administraciones y Empresas Públicas en desarrollo de nuestro objeto social.

3.4.3. Implantar la cultura de la planificación estratégica como herramienta para compatibilizar el cumplimiento de objetivos anuales en la Agencia y los recursos asignados.

Meta estratégica 4. “Potenciar el capital humano, organizacional, del conocimiento y de las tecnologías de la información”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

4.1. Potenciar la motivación del personal y su cualificación

4.1.1. Poner en valor, mantener y mejorar la cualificación y especialización de los trabajadores de la Agencia.

4.1.2. Mejorar la motivación laboral.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

4.2. Ajustar la estructura organizativa a los procesos y dotarla de adaptabilidad

4.2.1. Poner en valor la red territorial para incrementar la actividad, mejorar el servicio de atención a la ciudadanía y apoyar las políticas de la Junta coincidentes con nuestro objeto.

4.2.2. Ajustar la estructura organizativa y la distribución de la plantilla a las necesidades actuales y dotarla de mecanismos de adaptabilidad.

4.3. Mejorar la eficacia y adaptabilidad de los Sistemas de Información para la toma de decisiones

4.3.1. Disponer de un sistema de información integrado como instrumento de mejora de la gestión y toma de decisiones.

4.4. Adaptar las Infraestructuras TIC a las necesidades

4.4.1. Actualizar equipos y aplicaciones informáticas.

4.5. Aprovechar la experiencia y el capital organizacional

4.5.1. Potenciar la capacidad de la Agencia para consolidarse como gestor de políticas innovadoras en viviendas.

4.5.2. Poner en valor el conocimiento teórico y práctico del sector.

La fijación precisa de indicadores de resultados, valores de referencia y responsables de los objetivos específicos resulta, en el momento de formulación del Plan, un ejercicio prematuro, dado que la mayoría de ellos dependen de la ejecución de medidas iniciales que permitan desbrozar el camino. Por ello, el Plan opta por cuantificar dichos objetivos en una fase posterior, en concreto, en el diseño del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Actualización del Plan.

Estrategia de intervención

Medidas estratégicas

5.3. Medidas estratégicas

Para alcanzar los objetivos y metas del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020, se plantean 20 grandes medidas estratégicas. A continuación se exponen estas medidas ordenadas según la meta estratégica a la que contribuyen de modo más directo, con independencia de que puedan contribuir a otras metas.

Meta estratégica 1. “Obtener recursos económicos que permitan a AVRA garantizar el cumplimiento de su misión a medio y largo plazo con criterios de suficiencia financiera”.

Medida 1. Formalización con la Consejería de Fomento y Vivienda de un calendario de pago de la deuda por la ejecución de programas de Gestión Delegada.

Esta medida consiste en gestionar con la Consejería de Fomento y Vivienda un calendario de pago de la deuda contraída por la Agencia por la ejecución de programas de gestión delegada de la Consejería y formalizar el mismo en un acuerdo, al objeto de poder amortizar el capital de las pólizas de crédito suscritas por AVRA.

Medida 2. Definición con la Consejería de Hacienda de un modelo de gestión de los resultados económicos del servicio de fianzas y aplicación del mismo.

Esta medida pretende impulsar un cambio en el modelo de gestión económica de los depósitos de las fianzas de arrendamiento, que garantice una contraprestación adecuada de la actividad que AVRA realiza en esta materia, en los presupuestos de la Agencia, y optimice la capacidad de la Agencia para la gestión económica de dichos depósitos y su aplicación a políticas de vivienda.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

El desarrollo de la medida implica el diseño de una propuesta por parte de AVRA en colaboración con la CFV, la negociación con la Consejería de Economía y Hacienda, la formalización del acuerdo, su ejecución y, por último, su seguimiento.

Medida 3. Desarrollo de una línea de trabajo sobre proyectos europeos e iniciativas innovadoras.

Esta medida persigue potenciar la capacidad de AVRA para generar propuestas de valor innovadoras capaces de obtener recursos económicos que le permitan desarrollar su actividad.

La medida se orienta a aprovechar de modo óptimo las posibilidades de obtención de recursos generadores de actividad para AVRA procedentes de la financiación europea o de otras fuentes, como los instrumentos de planificación europea, estatal, autonómica y local en materia de vivienda o de otras políticas, o las iniciativas legislativas relacionadas con el sector. Se contempla, asimismo, la posibilidad de colaboración con otros actores tanto públicos como privados.

Para ello, AVRA destinará recursos humanos y organizativos que le permitan potenciar su capacidad de innovación y generación de propuestas de valor aprovechando los recursos del sistema andaluz de conocimiento y los mecanismos de transferencia del conocimiento.

Entre las actividades a realizar en esta línea de trabajo se encuentran la detección de oportunidades, la generación de propuestas, la presentación de propuestas y el seguimiento de la ejecución de las propuestas por el área competente. Esta labor podrá ir acompañada de la gestión administrativa y seguimiento de los proyectos europeos.

Entre los instrumentos a emplear por esta línea de trabajo estarán: el uso del sistema de vigilancia y prospectiva del entorno, la creación de un banco de ideas, la constitución de una comisión multidisciplinar de innovación, la participación en redes de innovación y conocimiento y la constitución de alianzas con otros actores.

Estrategia de intervención

Medidas estratégicas

Meta estratégica 2. “Poner a disposición de la sociedad productos y servicios de gran calidad que satisfagan las cambiantes y diversas necesidades tanto del mercado como de las políticas públicas y la ciudadanía”

Medida 4. Potenciación de los mecanismos de coordinación con la Consejería de Fomento y Vivienda.

La intención de esta iniciativa es fortalecer los mecanismos de coordinación entre AVRA y la Consejería de Fomento y Vivienda al objeto de optimizar la contribución de la Agencia a la política de vivienda a distintos niveles: municipal, regional y nacional.

Entre las actividades contempladas en la medida se encuentran la participación activa en la elaboración de la normativa de desarrollo del Plan de Vivienda de Andalucía, favoreciendo, por ejemplo, la posibilidad de intervención, mediante convenios con los Ayuntamientos, en la elaboración de sus planes municipales de vivienda, la gestión de programas incluidos en el Plan de Vivienda y Rehabilitación o la gestión integral en las Áreas de Rehabilitación y Regeneración Urbana, ARRU. También se plantea la posibilidad de realizar propuestas, a través de la CFV, para que las líneas de financiación del futuro plan estatal aprovechen la capacidad de gestión de AVRA y la conveniencia de colaboración de AVRA con la CFV en análisis de necesidades y demanda, como la colaboración en el Observatorio de Vivienda, entre otras.

Medida 5. Impulso de la intermediación en el mercado de alquiler.

Esta medida pretende explorar la posibilidad de que AVRA desarrolle una línea de actividad que permita captar la cesión temporal de viviendas privadas deshabitadas para su puesta en alquiler por AVRA a precios modestos, reparando o acondicionando previamente las viviendas cuando sea necesario.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

La iniciativa aprovecha el papel de AVRA como Agencia de Pública de Alquiler de Andalucía y apoya el cumplimiento de las medidas de fomento del Alquiler de la Ley de la Función Social de la Vivienda. Esta iniciativa generaría actividad para AVRA y empleo en el sector de la construcción, aprovecharía el stock de viviendas vacías y atendería la demanda de vivienda asequible.

La medida requiere la definición de un modelo de negocio viable, que contemple los aspectos jurídicos, incluyendo la necesidad de modificar alguna disposición, si fuera necesario, técnicos y financieros, y que prevea los procesos y recursos necesarios que deberán llevarse a cabo.

Medida 6. Diseño y ejecución del Plan de Acción Comercial y de Gestión de Activos de la Agencia.

Mediante esta medida se pretenden impulsar las ventas de los activos de que dispone la Agencia para obtener liquidez y así afrontar los gastos y posibilitar nuevas inversiones.

Los objetivos del Plan de Acción Comercial y de Gestión de Activos son reposicionar a la Agencia en el mercado, adaptar los productos a las necesidades de los clientes y diseñar una estrategia que optimice la rentabilidad de los activos en términos de utilidad pública y de viabilidad financiera.

El Plan evaluará y clasificará los activos de la Agencia teniendo en cuenta su naturaleza, localización, situación urbanística, estado de desarrollo y grado de liquidez, y diseñará las estrategias más adecuadas, tanto para su comercialización como para su destino a usos que generen valor público.

Entre las acciones que podrá contemplar el Plan para mejorar la comercialización de activos se encuentran el avance en la redacción de instrumentos de planeamiento y la gestión urbanística de determinadas actuaciones, las inversiones puntuales que hagan más atractivos los productos, o la ejecución de opciones de compra por incumplimiento de compromisos de edificación.

Estrategia de intervención

Medidas estratégicas

Asimismo, el Plan tendrá en cuenta las acciones necesarias para garantizar la colaboración con otras administraciones y, en su caso, fórmulas de colaboración público-privadas.

Finalmente, el Plan deberá optimizar el aprovechamiento, con fines comerciales y de gestión de activos, de la red de oficinas territoriales y sus recursos humanos, potenciando sus funciones y capacidades.

Medida 7. Formulación e implementación del Plan de Comunicación Externa.

El objetivo de esta medida es dotar de visibilidad y transparencia a la actividad de la Agencia y comunicar eficazmente su misión y su utilidad como instrumento para atender las necesidades y resolver los problemas de la ciudadanía en materia de vivienda.

Igualmente, la estrategia de comunicación propuesta explorará las oportunidades de nuevos canales y formas de relación de AVRA con la ciudadanía y los clientes, que permitan a la Agencia adaptarse mejor a sus necesidades y demandas.

Meta estratégica 3. “Disponer de un modelo de gobernanza y de unos procesos de gestión capaces de producir los bienes y servicios que demanda la sociedad”

Medida 8. Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.

Mediante esta medida se persigue potenciar la capacidad de AVRA para producir bienes y servicios adaptados a las necesidades de la ciudadanía, lograr la satisfacción de usuarios y clientes y mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de los procesos.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Como primer paso, se definirá el mapa de procesos de la Agencia, se determinarán los procesos críticos y se definirán las competencias requeridas para su desempeño. Con esta información se elaborará una hoja ruta para avanzar en la implantación del sistema de gestión de calidad.

Medida 9. Implantación de un Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno.

Con esta iniciativa se procura dotar a AVRA de una herramienta que le permita estar informada sobre aquellos aspectos de su entorno que resultan claves para su gestión, permitiéndole reaccionar con rapidez y anticipación ante las amenazas y oportunidades.

La medida permitirá captar información sobre el marco normativo, las políticas públicas, los actores relevantes, las necesidades y problemas de vivienda, las novedades tecnológicas, las tendencias del sector inmobiliario, etc., seleccionar aquella que sea relevante, difundirla entre las personas de la organización que deban estar informadas y utilizarla para la toma de decisiones.

Medida 10. Despliegue de la Estrategia de Gestión del Parque Público de Vivienda.

Esta medida consiste en la ejecución de la Estrategia de Gestión del Parque Público de Vivienda 2016-2020, aprobada el 13 de mayo de 2016.

Los tres ejes en que se fundamenta la medida son: “1. Gestión y sostenimiento económico del parque público”, mediante la programación de acciones frente a la morosidad, depuración registral, depuración catastral, impulso al plan de ventas, seguimiento de convenios de gestión con ayuntamientos, o la amortización anticipada de viviendas en compraventa y acceso diferido; “2. Función social de la vivienda”, que contempla acciones para el impulso de la verificación de la ocupación y ejecución las medidas correctoras necesarias para la recuperación de viviendas ocupadas sin título o desocupadas, el impulso a los planes de ges-

Estrategia de intervención

Medidas estratégicas

ción integral en áreas de alta complejidad, la adjudicación a colectivos de especial protección y el programa de apoyo a la gestión de comunidades de vecinos; y “3. Conservación y mantenimiento”, que prevé la evaluación completa del patrimonio residencial y el plan plurianual de mejora y mantenimiento del PPV, actuaciones programadas y mediación social de actuaciones de conservación y mantenimiento.

Adicionalmente, se tendrán en cuenta e identificarán posibilidades de intervención en materia de eficiencia energética que sean de aplicación en el PPV.

Medida 11. Fortalecimiento de mecanismos de coordinación con entidades locales y actores públicos.

Esta medida impulsará la coordinación con la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) y con los Ayuntamientos individualmente y otras instituciones locales para el establecimiento de convenios, a través de la CFV, para la gestión de los programas incluidos en el Plan de Vivienda y Rehabilitación o para la elaboración y ejecución de los Planes Municipales de Vivienda. Igualmente, se potenciará esta coordinación para detectar posible interés en las actuaciones del Plan Comercial y de Gestión de Activos de AVRA.

Con un enfoque más amplio, la coordinación con las entidades locales y actores públicos presentes en el territorio es un aspecto clave por su capacidad para generar proyectos comunes que permitan a AVRA contribuir a las políticas públicas de vivienda o de desarrollo territorial y posibiliten la generación de actividad y la movilización de recursos.

Medida 12. Incorporación de la planificación estratégica como herramienta de gestión en la organización.

Esta medida pretende afianzar el Plan Plurianual de Actuación como una herramienta útil para la gestión corporativa de la Agencia, entendiéndolo como un instrumento que permite al conjunto de las personas que forman parte de la organización compartir una visión de la estrategia que se persigue y de cómo pretende alcanzarse,

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

favoreciendo la implicación y la movilización de energías para la consecución de sus objetivos. Se concibe la planificación no como ejercicio de pronóstico, sino de orientación adaptativa al entorno.

Además, la medida persigue extender la planificación estratégica como herramienta para la gestión de los diferentes departamentos que la forman, siguiendo el ejemplo de la Estrategia de Gestión Parque Público de Viviendas. Así, se aspira a que, cada área, unidad y/o sección cuente con su propio plan estratégico departamental actualizado anualmente, alineado con la estrategia corporativa y confeccionado con la participación de todos los miembros del departamento.

Medida 13. Elaboración y desarrollo del Plan de Comunicación Interna y Gestión del Conocimiento.

La medida persigue, en primer término, difundir la visión y los objetivos estratégicos de la organización y favorecer una cultura corporativa con valores compartidos, que permita canalizar todos los esfuerzos en una misma dirección. Por otra parte, el Plan pretende mejorar los mecanismos de comunicación vertical y horizontal y desarrollar la gestión del conocimiento.

Partiendo del reconocimiento de AVRA como una organización que lleva a cabo procesos intensivos en conocimiento, se pretende dotar a la Agencia de herramientas que permitan acceder, generar, almacenar, compartir y distribuir dicho conocimiento para favorecer una gestión basada en la innovación y la mejora continua.

Meta estratégica 4. “Potenciar el capital humano, organizacional, del conocimiento y de las tecnologías de la información”.

Medida 14. Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias de la Agencia.

Con esta medida se pretende desarrollar y aprovechar el capital humano de la organización, su conocimiento, experiencia y creatividad, para impulsar los procesos de innovación y mejora continua en la Agencia.

Estrategia de intervención

Medidas estratégicas

Como primer paso, se pretende realizar un inventario de las competencias efectivamente existentes en la organización y, en paralelo a la elaboración del mapa de procesos, identificar las competencias necesarias o deseables para la ejecución de los procesos críticos de la Agencia. Esta doble perspectiva permitirá focalizar los esfuerzos en el desarrollo de las competencias estratégicas que deban desarrollarse, así como los conocimientos, habilidades y actitudes a estimular. Estas iniciativas se realizarán en el marco de los planes estratégicos departamentales.

El Sistema de Gestión por Competencias pretende ser una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión de la Agencia. Propiciará la alineación de las competencias específicas y genéricas demandadas por la Agencia con las competencias del personal y facilitará la mejora de la satisfacción y motivación laboral.

Medida 15. Implantación de un modelo de Dirección por Objetivos.

Con esta medida se pretende dotar a la Agencia de una herramienta que le permita orientar su gestión hacia la obtención de resultados mediante el establecimiento objetivos e indicadores y la implementación de un sistema de monitorización y seguimiento que permitan evaluar su cumplimiento.

La iniciativa incluye el seguimiento tanto de los objetivos y medidas del Plan Plurianual como de los objetivos y acciones que se incluyan en los respectivos planes departamentales. La participación del conjunto del personal en el proceso de fijación de objetivos e indicadores se considera esencial para garantizar la motivación y el compromiso con los mismos.

Medida 16. Dotación de mecanismos de evaluación del clima organizacional.

Mediante esta medida se persigue conocer el clima organizacional de AVRA y su evolución en el tiempo con el fin evaluar su marcha, introducir mejoras y solucionar posibles problemas.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

La evaluación, que tendrá una periodicidad al menos anual, analizará aspectos como el liderazgo, la confianza, la motivación, el reconocimiento, el nivel de autonomía o el compromiso, y permitirá definir acciones de mejora.

Medida 17. Potenciación de los procesos clave a los que la red territorial de AVRA puede contribuir.

Con esta medida se intenta optimizar el aprovechamiento de la presencia de AVRA en el territorio a través de su red de Gerencias Provinciales y Oficinas, mediante la focalización y potenciación de su actividad en aquellos procesos o subprocesos en los que la cercanía al territorio, a la ciudadanía, clientes, proveedores y actores locales supone un requisito necesario o un aporte significativo de valor a los procesos de la Agencia.

La iniciativa guarda relación y será coherente con la medida de implantar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. A corto plazo, se procederá a la identificación de los procesos clave del Plan Plurianual a los que la red territorial podría contribuir y se establecerán las acciones a llevar a cabo.

Medida 18. Rediseño de la estructura organizativa y establecimiento de mecanismos de adaptabilidad en la distribución del personal.

Esta medida se plantea establecer una nueva estructura organizativa que permita cumplir el objeto y funciones estatutarias de la Agencia de forma flexible, eficaz y eficiente, posibilite la gestión por procesos y cubra la gestión de todos los programas de actuación de la Agencia. Igualmente, la nueva estructura debe dar soporte a las medidas estratégicas formuladas en este Plan, en particular cuando éstas impliquen dotarse de procesos que aspiran a una duración ilimitada, como la línea de trabajo sobre proyectos europeos e iniciativas innovadoras, o los sistemas de gestión de la calidad, vigilancia y prospectiva del entorno o de inteligencia de negocio.

Estrategia de intervención

Medidas estratégicas

La distribución del personal y, en su caso, la estructura organizativa serán evaluadas en el marco de las revisiones anuales del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020, e incluirán las recomendaciones oportunas para garantizar el adecuado desarrollo de la actividad.

Medida 19. Fortalecimiento de los Sistemas de Inteligencia de Negocio.

Con esta medida se pretende poner a disposición de la organización y, particularmente, del Equipo Directivo, en sentido amplio, un conjunto de herramientas y sistemas de información (cuadros de mando, informes predefinidos, informes personalizables, alertas, etc.) que le proporcionen información clave sobre las distintas actividades y procesos que lleva a cabo la Agencia, permitiéndole tomar decisiones adecuadas. La información debe ser de acceso inmediato, pertinente y fiable.

Entre las acciones a desarrollar a corto plazo, se encuentra la confección de un cuadro de mando integral para el seguimiento del Plan Plurianual, incluyendo indicadores clave sobre objetivos y medidas. También se abordará un análisis de la situación actual de los sistemas de inteligencia de negocio y de las necesidades y prioridades a afrontar.

El sistema de inteligencia de negocio se concibe como un subsistema dentro de los sistemas de información corporativos de la Agencia, por lo que deberá ser coherente con el Plan Estratégico de los Sistemas de Información de la Agencia y coordinarse con éste mediante el Comité de sistemas de información.

Medida 20. Diseño y ejecución del Plan Estratégico de Sistemas de Información.

Con esta iniciativa se pretende dotar a la Agencia de un marco que le garantice el desarrollo y mejora continua de los sistemas de información que, para las organizaciones cuyos procesos se basan en el uso intensivo del conocimiento, como AVRA, son, junto al capital humano, el factor más importante para alcanzar el éxito.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía
CONSEJERÍA DE FOMENTO Y VIVIENDA

En el Plan de Sistemas de Información se definirán los objetivos a alcanzar teniendo en cuenta los requisitos de negocio, y establecerá las directrices y líneas de actuación en materia de Sistemas de Información de Infraestructura Informática y de Comunicaciones.

La medida incorpora la culminación de proyectos ya en marcha, como la renovación de los servidores y de los equipos del parque ofimático, la migración de los sistemas ofimáticos a software libre y la puesta en marcha de la nueva aplicación de control presupuestario G3.

5.4. Mapa estratégico

En este apartado se presenta el mapa estratégico del Plan Plurianual, el cual sintetiza gráficamente la estrategia de la Agencia para los próximos 5 años. En él se recogen, ordenadas según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), las metas, objetivos y medidas estratégicas del Plan.

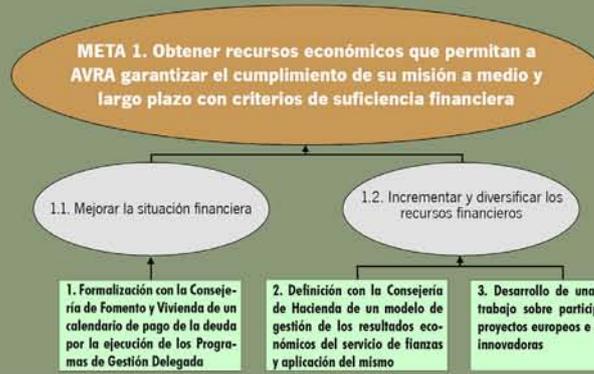
El mapa estratégico permite comunicar eficazmente la estrategia y favorece que sea comprendida y compartida por el conjunto de la Agencia haciendo más fácil que las energías de toda la organización se alineen en una misma dirección.

Asimismo, el mapa refleja cuál es el proceso de creación de valor dentro de la Agencia, el cual podría resumirse así:

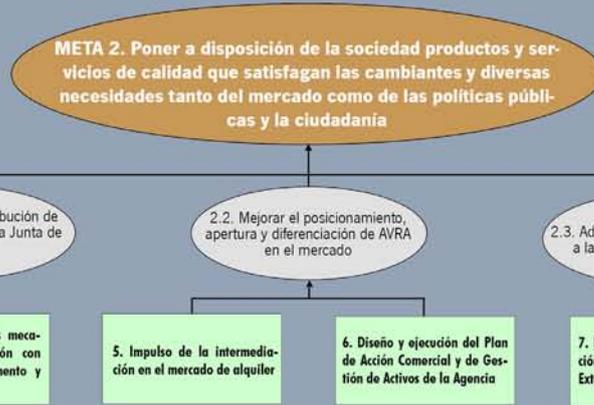
AVRA cuenta con un capital humano competente, motivado, bien organizado y con las herramientas adecuadas (perspectiva del aprendizaje y el crecimiento), que ejecuta eficaz y eficientemente procesos bien diseñados (perspectiva de los procesos) y orientados a la producción de bienes y servicios que cubren las expectativas de la ciudadanía, el mercado y las políticas públicas (perspectiva del cliente), lo que le permite obtener los recursos económicos necesarios (perspectiva financiera) y cumplir la misión para la que se ha constituido.

MAPA ESTRATÉGICO

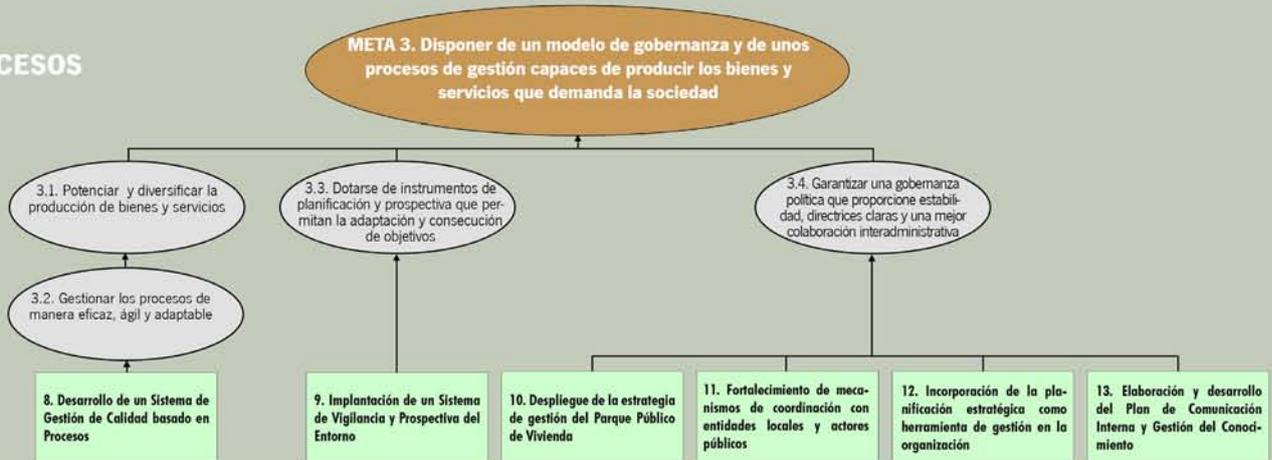
FINANCIERA



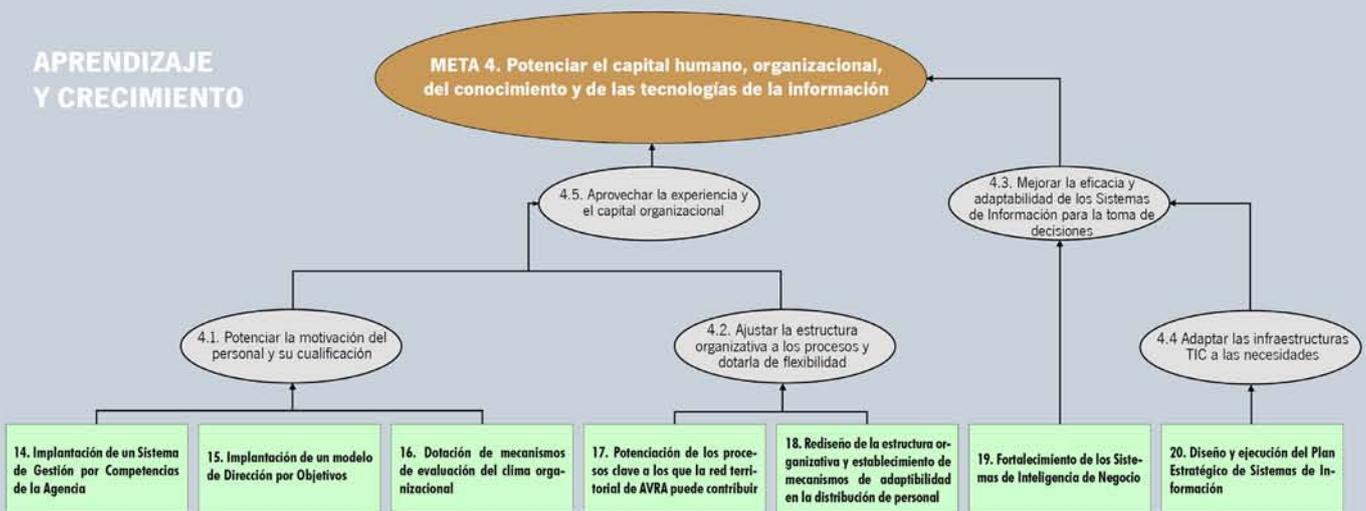
CLIENTE



PROCESOS



APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

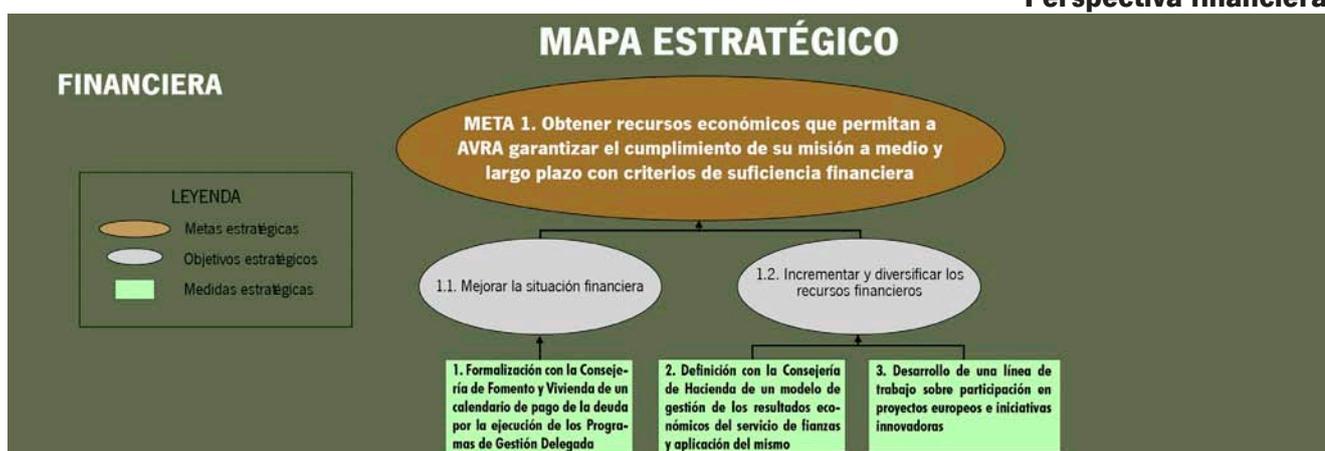


Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía
CONSEJERÍA DE FOMENTO Y VIVIENDA

El principal reto que afronta la Agencia en este momento es la necesidad de incrementar y diversificar la obtención de los recursos financieros que le permitan, por un lado, reducir significativamente su volumen de endeudamiento y, por otro, impulsar sus niveles de actividad, tanto de gestión propia como de gestión delegada, de modo que pueda seguir aportando valor público y contribuyendo a su misión.

Este reto se recoge en lo que, en términos de Cuadro de Mando Integral, corresponde con la perspectiva financiera, situada en la parte superior del mapa.

Perspectiva financiera



Para alcanzar este reto, es preciso que nuestra apuesta de valor a la ciudadanía, a los clientes y a las políticas públicas se adapte a sus necesidades. Es decir, que los bienes y servicios que prestamos respondan a sus expectativas y sean efectivamente demandados. Este requisito se expresa en la perspectiva del cliente.

Perspectiva del cliente



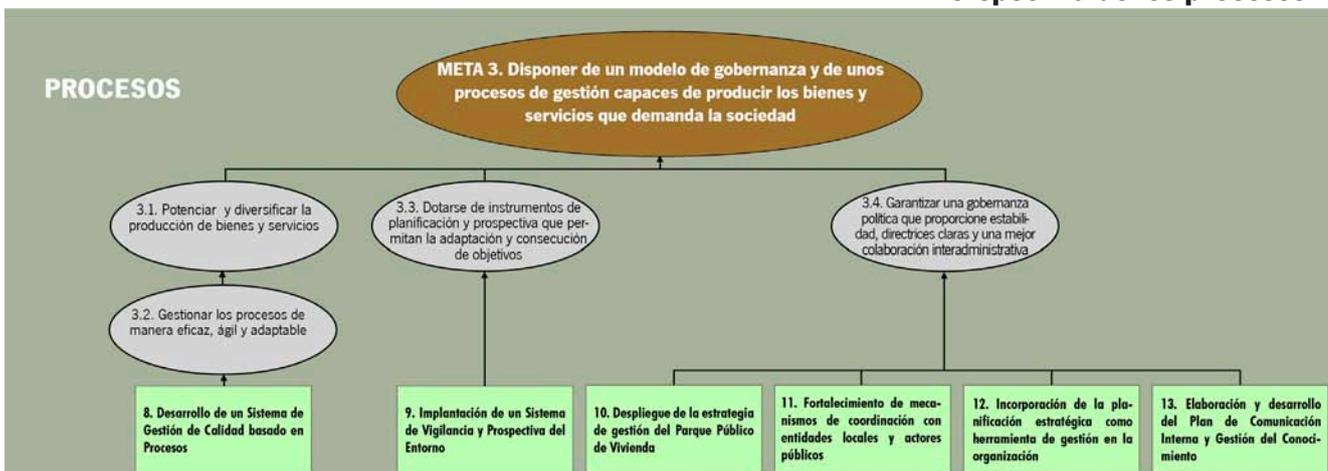
Igualmente, es preciso que el modo en que producimos esos bienes y servicios sea excelente. Para ello, nuestros procesos de gestión deben tender a la máxima eficacia y efi-

Estrategia de intervención

Mapa estratégico

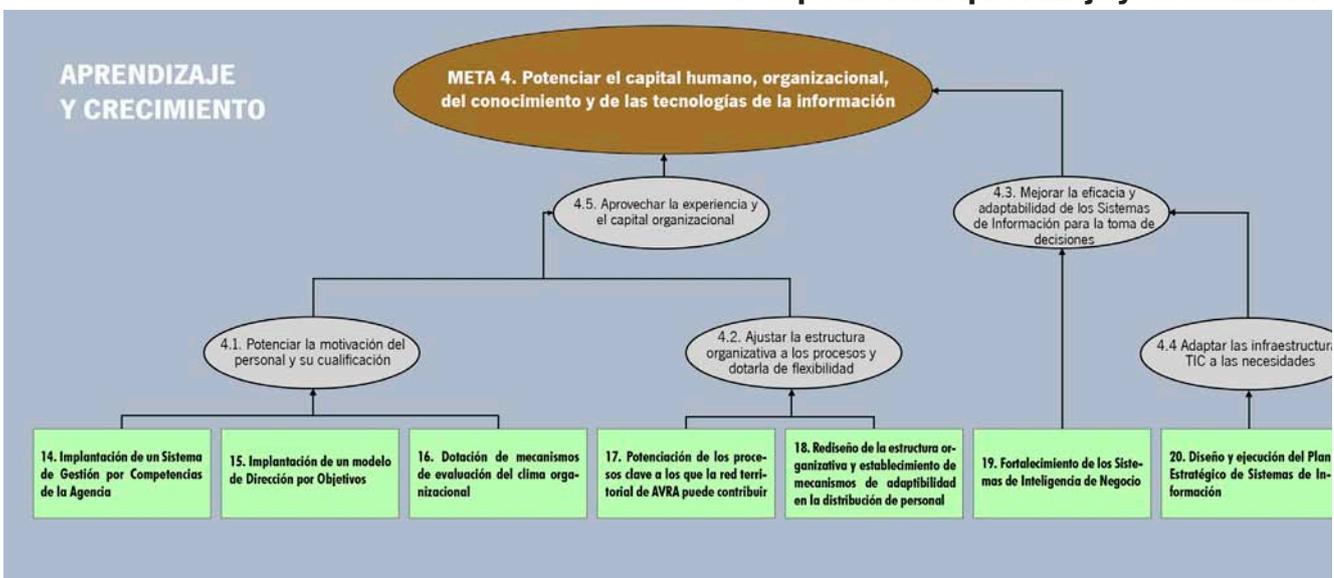
ciencia, mediante la mejora continua, la innovación, la calidad y la reducción de costes y tiempos de producción. Además, debemos contar con un modelo de gestión basado en la planificación, que cuente con objetivos y criterios claros, y con capacidad de anticipación y adaptación. Todos estos aspectos se recogen en la perspectiva de los procesos.

Perspectiva de los procesos



Para terminar, la Agencia debe ser capaz de aprovechar su principal activo: las personas que la forman, su conocimiento y su experiencia. Para ello, debe crear las condiciones para que el conocimiento y la capacidad de innovar puedan desarrollarse, creando una estructura organizativa que responda a las necesidades de los procesos, estimulando la participación y mejorando los sistemas de información. Estos aspectos se recogen en la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento



Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

5.5. Cronograma y responsables de las medidas estratégicas

En la página siguiente se muestra el cronograma de las medidas estratégicas y sus responsables.

Los plazos se han establecido por trimestres, considerando que el Plan Plurianual comienza a ejecutarse en el tercer trimestre de 2016. La ejecución de la mayoría de las medidas está prevista durante el primer año y medio del Plan Plurianual. Las revisiones anuales permitirán ajustar el calendario y establecer acciones para el período posterior.

En cuanto a la responsabilidad de las medidas, dado que está pendiente una modificación de la estructura organizativa de la Agencia que puede implicar cambios en la denominación de las áreas y unidades organizativas, se ha optado por atribuir dicha responsabilidad, en cada caso, a un área genérica competente en una determinada materia o proceso.

La siguiente tabla muestra las denominaciones empleadas, clasificadas según el tipo de proceso en que son competentes.

Unidades responsables de la ejecución de las medidas estratégicas

Tipo de proceso		Nombre genérico
Dirección		1. Dirección 2. Consejo de Dirección
Procesos de apoyo	Estratégicos o avanzados	3. Área competente en materia de planificación estratégica, prospectiva e inteligencia de negocio y del entorno 4. Área competente en materia de gestión de la calidad y de los procesos 5. Área competente en innovación 6. Área competente en gestión del conocimiento
	Soporte	7. Área competente en comunicación, relaciones institucionales y atención al cliente y al usuario 8. Área competente en recursos humanos 9. Área competente en materia económico financiera 10. Área competente en sistemas de información
Procesos operativos		11. Área competente en proyectos europeos e iniciativas innovadoras 12. Área competente en vivienda y rehabilitación 13. Área competente en la gestión de activos y comercial 14. Área competente en la gestión del PPV 15. Área competente en materia de fianzas 16. Área competente en fomento del alquiler
Red territorial		17. Gerencias provinciales y oficinas

Estrategía de intervención

Cronograma y responsables de las medidas estratégicas



Viviendas en Calle San Luis. Sevilla

Cronograma de medidas estratégicas y responsables

Meta	Nombre corto medida	2016			2017			2018			2019			2020			Responsables	
		3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT			
Meta 1. Obtener recursos económicos que permitan a AVRA garantizar el cumplimiento de su misión a medio y largo plazo con criterios de suficiencia financiera	1. Formalización con la Consejería de Fomento y Vivienda de un calendario de pago de la deuda por la ejecución de programas de Gestión Delegada																Dirección Área competente en materia económico financiera	
	2. Definición con la Consejería de Hacienda de un modelo de gestión de los resultados económicos del servicio de fianzas y aplicación del mismo.																Dirección Área competente en materia de finanzas Área competente en materia económico financiera	
	3. Desarrollo de una línea de trabajo sobre proyectos europeos e iniciativas innovadoras.																Área competente en proyectos europeos e iniciativas innovadoras	
META 2. Poner a disposición de la sociedad productos y servicios de gran calidad que satisfagan las cambiantes y diversas necesidades tanto del mercado como de las políticas públicas y la ciudadanía	4. Potenciación de los mecanismos de coordinación con la Consejería de Fomento y Vivienda.																Consejo de Dirección Área competente en comunicación, relaciones institucionales y atención al cliente y al usuario	
	5. Impulso de la intermediación en el mercado de alquiler																Área competente en fomento del alquiler	
	6. Diseño y ejecución del Plan de Acción Comercial y de Gestión de Activos de la Agencia.	Diseño																Área competente en la gestión de activos y comercial
		Ejecución																Área competente en materia de comunicación, relaciones institucionales y atención al cliente y al usuario
	7. Formulación e implementación del Plan de Comunicación Externa	Diseño																Consejo de Dirección Área competente en materia de comunicación, relaciones institucionales y atención al cliente y al usuario
		Ejecución / actualización																Consejo de Dirección Área competente en materia de comunicación, relaciones institucionales y áreas competentes en los procesos operativos
	8. Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.	Diseño																Consejo de Dirección Área competente en materia de gestión de la calidad y de los procesos
Ejecución																	Consejo de Dirección Área competente en materia de gestión de la calidad y de los procesos	
META 3. Disponer de un modelo de gobernanza y de unos procesos de gestión capaces de producir los bienes y servicios que demanda la sociedad	9. Implantación de un Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno.	Diseño															Área competente en materia de planificación estratégica, prospectiva e inteligencia de negocio y del entorno	
		Ejecución															Área competente en gestión del conocimiento Área competente en proyectos europeos e iniciativas innovadoras	
	10. Despliegue de la Estrategia de Gestión del Parque Público de Vivienda.																Área competente en la gestión del PPV	

Meta	Nombre corto medida	2016				2017				2018				2019				2020				Responsables
		3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT			
META 4. Potenciar el capital humano, organizacional, del conocimiento y de las tecnologías de la información	11. Fortalecimiento de mecanismos de coordinación con entidades locales y actores públicos.																				Consejo de Dirección Área competente en materia de comunicación, relaciones institucionales y atención al cliente y al usuario y áreas competentes en los procesos operativos	
		Diseño seguimiento																				
			Impulso planes departamentales																			
	12. Incorporación de la planificación estratégica como herramienta de gestión en la organización	Actualización del Plan																			Área competente en materia de planificación estratégica, prospectiva e inteligencia de negocio y del entorno	
		Diseño																				
	13. Elaboración y desarrollo del Plan de Comunicación Interna y Gestión del Conocimiento.	Ejecución / actualización																			Área competente en recursos humanos Área competente en materia de planificación estratégica, prospectiva e inteligencia de negocio y del entorno Área competente en gestión del conocimiento Área competente en materia de comunicación, relaciones institucionales y atención al cliente y al usuario	
		Diseño																				
	14. Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias de la Agencia.	Diseño																			Área competente en recursos humanos	
		Ejecución																				
	15. Implantación de un modelo de Dirección por Objetivos	Diseño																			Área competente en recursos humanos Área competente en materia de planificación estratégica, prospectiva e inteligencia de negocio y del entorno	
Ejecución																						
16. Dotación de mecanismos de evaluación del clima organizacional.	Diseño																			Área competente en recursos humanos		
	Ejecución																					
17. Potenciación de los procesos clave a los que la red territorial de AVRA puede contribuir.	Procesos estratégicos																			Área competente en recursos humanos Gerencias provinciales y oficinas		
	Procesos en general																					
18. Rediseño de la estructura organizativa y establecimiento de mecanismos de adaptabilidad en la distribución del personal.	Diseño																			Consejo de Dirección Área competente en recursos humanos		
	Ejecución																					
19. Fortalecimiento de los Sistemas de Inteligencia de Negocio.	Diseño																			Área competente en materia de planificación estratégica, prospectiva e inteligencia de negocio y del entorno		
	Ejecución																					
20. Diseño y ejecución del Plan Estratégico de Sistemas de Información.	Diseño																			Área competente en sistemas de información		
	Ejecución/actualización																					

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Parque de Los Toruños y Pinar de la Algaida en la Bahía de Cádiz

Estrategia de intervención

Estrategia por líneas de actividad

5.6. Estrategia por líneas de actividad

Hasta ahora se han abordado las metas, objetivos y medidas estratégicas corporativas que engloban a la organización en su conjunto. Sin embargo, la estrategia del Plan Plurianual estaría incompleta si no se abordara la estrategia a seguir en las diferentes líneas de actividad en que se plasma la producción de bienes y servicios de AVRA.

Para determinar la estrategia a seguir en las diferentes líneas de actividad se han tenido en cuenta varios criterios, como la adecuación de la línea de actividad a la misión de AVRA, la viabilidad financiera, la capacidad competitiva, es decir, si la línea permite aprovechar aquello que AVRA sabe hacer o podría hacer especialmente bien o mejor que otros, y la necesidad de intervenir, que depende de la existencia o no de una demanda o necesidad y de si está cubierta, o puede estarlo, por otros actores.

Teniendo en cuenta estos criterios, aplicados a las diferentes líneas de actividad, es posible formular unas estrategias por líneas de actividad que pueden clasificarse en tres grandes grupos: de mantenimiento, de reducción o de crecimiento.

Lógicamente, las líneas de actividad de AVRA, en la medida en que están en funcionamiento, ya siguen determinadas estrategias. Lo que permite el Plan Plurianual es explicitarlas, insertarlas en un marco coherente y, en su caso, potenciarlas, sistematizarlas o reorientarlas.

A continuación se describe brevemente cuál es la estrategia que se plantea para las diferentes líneas de actividad.

En la línea de actividad **promoción de suelo** se dispone de una posición competitiva fuerte porque se cuenta con experiencia y conocimientos especializados en procesos que son complejos para otros actores. La adecuación a la misión es alta. El suelo fue la razón de ser originaria de la organización y, aunque haya desaparecido de su denominación actual, sigue estando entre sus funciones y forma parte de su misión. En cuanto a la necesidad de intervenir, es baja en estos momentos en lo que se refiere a la adquisición de nuevas reservas de suelo para su desarrollo a largo plazo y a la promoción de nuevas

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

actuaciones, porque AVRA cuenta en este momento con un importante volumen de activos de suelo residencial e industrial con los que atender a la demanda.

Sin embargo, la necesidad de intervenir puede considerarse alta, en lo que se refiere a la gestión de dichos activos, especialmente porque en momentos en que despega la demanda de productos finales (viviendas, naves industriales) es importante que exista una intervención pública en el mercado, que ayude a contener los precios del suelo. Ello es así porque en situaciones alcistas suelen producirse incrementos especulativos en los precios del suelo como consecuencia de la incorporación de rentas de anticipación por parte de los propietarios privados de suelo.

La viabilidad económica de la promoción de nuevas actuaciones de suelo es, por los motivos expresados anteriormente, baja, si bien puede considerarse media-alta en lo que se refiere a la gestión de los activos disponibles.

Por tanto, la estrategia que se plantea en materia de promoción de suelo es la de movilizar todo el suelo disponible hacia el mercado para atender un posible despegue de la demanda, evitando tensiones especulativas, contribuyendo a atender la demanda y obteniendo liquidez para afrontar nuevas inversiones en materia de política de vivienda.

Por otro lado, se avanzará en la redacción de instrumentos de planeamiento y gestión urbanística de las actuaciones con expectativas de contar con demanda, para poder responder con rapidez a la misma. En cuanto a la promoción de nuevas actuaciones, se estará a la espera de la evolución de las necesidades de intervención en el mercado.

Por lo que respecta a la **promoción de vivienda**, AVRA dispone de una relativamente buena posición competitiva, pues tiene una experiencia alta en esta línea de actividad, si bien otros actores pueden proveer de este bien con similares niveles de calidad y con ventajas en coste y tiempo de producción. La adecuación a la misión es alta. En cuanto a la necesidad de intervenir, se considera baja en la promoción de vivienda en venta, debido al bajo poder adquisitivo de la población destinataria, y alta, en la de alquiler. Aquí debe matizarse que lo que se necesita es vivienda en alquiler a precios asequibles, no necesi-

Estrategia de intervención

Estrategia por líneas de actividad

riamente de nueva planta, por lo que la necesidad podría cubrirse con la movilización del stock de viviendas vacías. La viabilidad económica es casi nula en el caso de la vivienda en venta, por la carencia de ayudas públicas y la existencia de viviendas libres en venta a precios equiparables o inferiores a la protegida, y muy complicada e incierta en el caso de la vivienda en alquiler, pues solo sería viable movilizando ayudas de distintas fuentes.

Por tanto, la estrategia que se plantea en materia de vivienda es de reducción de la actividad, con las siguientes particularidades:

- Suspensión de la promoción de viviendas en venta.
- Intervención selectiva en promoción de viviendas en alquiler cuando resulte viable económicamente.
- Reorientación hacia el fomento del alquiler como forma de proveer de viviendas en alquiler procedentes del parque desocupado de titularidad privada.

En materia de **rehabilitación** AVRA cuenta con una posición competitiva alta, especialmente en lo que atañe a actuaciones integrales y en áreas urbanas. La necesidad de intervenir es elevada, dado el progresivo envejecimiento del parque de viviendas y la persistencia de problemas en áreas urbanas vulnerables. La viabilidad económica puede considerarse baja si consideramos los recursos disponibles en relación a periodos anteriores, si bien puede ser más importante debido a la relevancia de la rehabilitación energética en las prioridades de financiación de los fondos europeos. La estrategia que se plantea en materia de rehabilitación es de reducción de la actividad con mantenimiento de la misma en función de la disponibilidad de recursos de diverso origen: autonómicos, estatales y europeos. Paralelamente, se plantea una estrategia basada en el intento de una mayor participación en la captación de fondos europeos.

En la línea de actividad de **fomento del alquiler y otros servicios** se engloban tres subprogramas que requieren un análisis individualizado: Programa de intermediación en el mercado del alquiler, gestión de ayudas al alquiler y gestión de fianzas.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

En materia de **intermediación en el mercado de alquiler**, AVRA dispone de una posición competitiva incierta, aunque potencialmente alta. Por un lado, la Agencia carece de experiencia en la captación de viviendas privadas para su arrendamiento, proceso que es clave para el éxito del programa. Por otro, dispone de gran experiencia en la gestión de viviendas en alquiler y cuenta con ventajas basadas en economías de escala, dado el importante parque de viviendas en alquiler que administra. Otra ventaja competitiva es su carácter público y la garantía y confianza que ello supone para los titulares de las viviendas, aspecto que también puede ser una desventaja si se percibe como una amenaza en un mercado con elevada economía informal. En el mercado de la intermediación operan actores privados con experiencia y, probablemente, con ventajas sobre AVRA en cuanto a agilidad. Por ello, AVRA debería enfocarse a un segmento en el que tenga más oportunidades de aportar un valor diferencial, como el de las viviendas que requieren una reparación o acondicionamiento previo al arrendamiento. Esta opción permitiría generar más actividad y empleo y poner en uso viviendas que de otro modo estarían fuera del mercado. La adecuación a la misión es alta, porque responde a los fines de la organización y contribuye a varios de sus valores, como la sostenibilidad ambiental e inclusión social. La necesidad de intervenir se considera alta por la escasez de viviendas en alquiler a precios asequibles y el elevado número de viviendas deshabitadas. La viabilidad económica puede considerarse aceptable siempre que se diseñe un modelo de negocio sólido y el programa se ejecute con rigor. La estrategia que se plantea es, pues, de crecimiento de la actividad basado en el desarrollo de un mercado y productos diferenciados.

Por lo que respecta a la **gestión de ayudas al alquiler**, se trata de un programa en el que AVRA no cuenta con una posición competitiva especialmente fuerte porque, aunque su desempeño en AVRA ha puesto de manifiesto una capacidad elevada para su gestión eficiente, no permite poner en valor el potencial para aportar servicios y productos innovadores y con más valor añadido. El ajuste a la misión, podríamos decir que es medio-bajo, pues aunque las ayudas tienen que ver con la política de vivienda, la razón de ser de AVRA está más vinculada a la producción de bienes y servicios con un valor añadido específico. La necesidad de intervenir depende del encargo de esta actividad por parte de la Consejería titular y, en estos momentos, no se prevé su continuidad, aunque sí el cierre de los expedientes abiertos en anteriores convocatorias. En cuanto a la viabilidad económica, se considera baja. El papel de AVRA se limita a transferir fondos a los beneficiarios, en la mayoría de los casos adelantando los pagos con cargo a su

Estrategia de intervención

Estrategia por líneas de actividad

propio presupuesto. La estrategia que se plantea es la de retirada ordenada de esta línea de actuación.

La posición competitiva en el **programa de gestión de fianzas** se estima media-alta porque AVRA ha desarrollado en poco tiempo la capacidad para incrementar significativamente y de modo sostenido la cobertura de este servicio al conjunto del parque de inmuebles en alquiler. La viabilidad económica, por el momento, es baja, pues no se están obteniendo recursos adicionales como contraprestación a la asunción por AVRA de esta actividad. No obstante, se está pendiente de negociar una propuesta que podría mejorar este aspecto. La adecuación a la misión se considera alta, puesto que el servicio contribuye a generar confianza en el mercado de alquiler, una prioridad para las políticas de vivienda. La necesidad de intervención es alta porque aún existe un volumen elevado de inmuebles pendientes de depósito y porque se trata de un servicio que la administración debe prestar obligatoriamente, aunque existen agentes que podrían garantizar la prestación del mismo, en particular, la Consejería de Hacienda y Administración Pública, la cual lo vino prestando hasta su atribución a AVRA.

La estrategia que se plantea es de consolidación de la actividad y crecimiento de su grado de cobertura, siempre y cuando se garantice su viabilidad económica.

La posición competitiva de AVRA en el programa de **espacios y equipamientos públicos y actuaciones singulares** se considera alta. AVRA cuenta con gran experiencia en la ejecución y gestión de espacios públicos, en la ejecución de equipamientos públicos y en la realización de actuaciones singulares complejas. La viabilidad económica de estas actividades se estima difícil, dado que dependen de recursos públicos, por lo general escasos. La adecuación a la misión es alta, pues esta actividad está presente en el objeto de AVRA desde su inicio. La necesidad se estima alta, puesto que la dotación de espacios públicos y equipamientos es una parte sustancial de las políticas urbanas y en ellas es donde el papel público resulta insustituible. Existen actores que pueden proveer de equipamientos y dotaciones de forma, quizá, más competitiva que AVRA en precio o tiempo. No obstante, AVRA puede aportar un valor añadido en cuanto a la calidad y cuando se trate actuaciones especialmente complejas. En esta línea de actividad se plantean diversas estrategias. Por una parte, reducción de la actividad, ajustándola a las disponibilidades presupuestarias y a los encargos que se reciban. Por otra, procurar una mayor diversificación en cuanto a las administraciones públicas a las que se puede

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

prestar servicio, realizando propuestas de valor que aporten ventajas en calidad, coste y consumo de los equipamientos. Finalmente, mantenimiento de actividad en aquellas líneas consolidadas basadas en la gestión de equipamientos, como los parques metropolitanos del Alamillo y Los Toruños, donde la cobertura alternativa sería complicada y el coste de sustitución, elevado, por haberse convertido dichas actuaciones en parte esencial de la organización.

La posición competitiva en la **gestión del Parque Público de Viviendas** es fuerte. AVRA ha adquirido una notable experiencia en todos los procesos que implican la gestión y administración del Parque, desarrollando capacidades que la diferencian de otros agentes, como la gestión integral, la innovación en materia de rehabilitación energética, el desarrollo de acciones de integración e inclusión social y cultural, y de fortalecimiento de las comunidades de vecinos, entre otras. La adecuación a la misión es también alta, dado que la gestión del Parque se ha convertido en el núcleo de la actividad de AVRA en estos momentos y en una parte fundamental de su razón de ser. En cuanto a la necesidad de intervención, se estima alta, tanto en la vertiente de rehabilitación, mejora y gestión del parque ya existente, el cual requiere de un mantenimiento continuado, como en su expansión, pues la oferta de vivienda en alquiler sigue siendo anormalmente baja en relación a países de nuestro entorno y la demanda es creciente, especialmente en el segmento de población con menores recursos. Por lo que respecta a la viabilidad económica, ésta plantea ciertas dificultades. Por un lado, el coste de mantenimiento sería difícilmente asumible sin contar con recursos públicos adicionales a los ingresos por arrendamiento. Por otro, existe la posibilidad de la enajenación de parte de las viviendas, pero sin perder de vista que el saldo entre las viviendas que se incorporan y las que abandonan el Parque debe ser positivo en el largo plazo.

La estrategia que se plantea con respecto al Parque Público es de mantenimiento de la actividad y, en la medida de lo posible, de crecimiento, mediante la promoción de nuevas viviendas en alquiler o, indirectamente, mediante la puesta en alquiler de viviendas cedidas en usufructo por terceros. La estrategia de venta de activos se plantea como posibilidad solo en determinados casos, para reducir costes en activos que difícilmente pueden satisfacer necesidades de nuevos demandantes, orientada a la obtención de liquidez para el mantenimiento del Parque y compensada en el largo plazo con la incorporación de nuevas viviendas en alquiler.

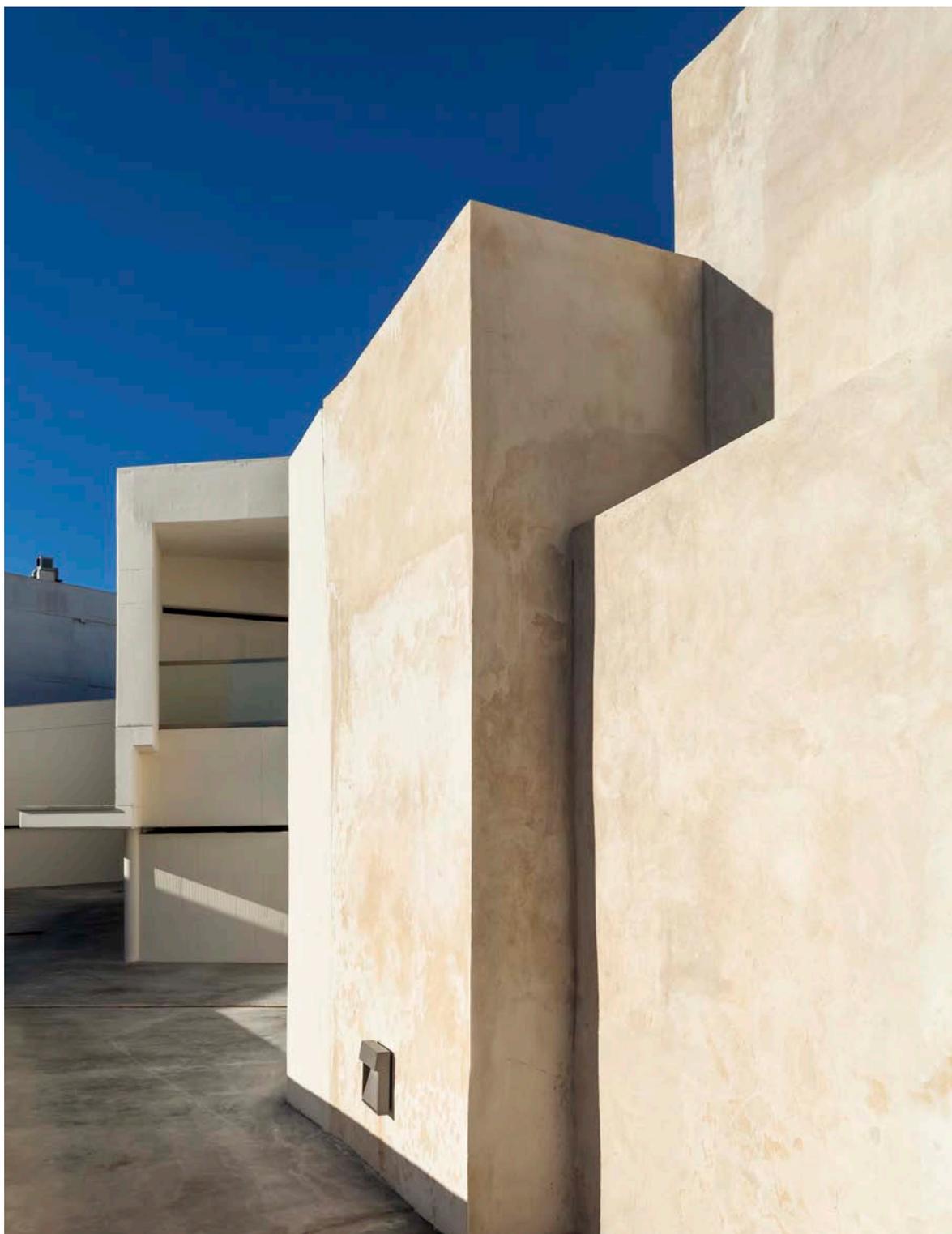
Estrategía de intervención

Estrategia por líneas de actividad



Muelle II. Málaga

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



La Chanca en Conil de la Frontera. Cádiz

Programas de Actuación

Estructura de los programas de actuación

6. Programas de actuación

6.1 Estructura de los programas de actuación

Las líneas de actividad de AVRA se estructuran en programas y subprogramas de actuación, a través de los cuales se lleva a cabo la producción de bienes y servicios que genera la Agencia en el marco de la política de vivienda.

Con motivo de la formulación del presente Plan Plurianual, se ha reformulado la estructura de programas y subprogramas al objeto de alinearla coherentemente con la estrategia y dotarla de una mayor adaptabilidad a los cambios que vayan sucediendo.

La nueva estructura está basada en la definida en el Plan Plurianual de Actuación 1999-2002, la experiencia acumulada y las sucesivas modificaciones del objeto social de la Agencia. Asimismo, es coherente con la normativa que se le aplica y los Estatutos de la Agencia, actualmente pendientes de aprobación. A continuación se muestra un cuadro con la nueva estructura de programas y subprogramas para el Plan Plurianual:

Nueva estructura de programas y subprogramas de AVRA

Programas	Subprogramas
1. PROMOCION DE SUELO	Suelo residencial Suelo industrial y terciario Reservas de suelo Edificaciones de apoyo Desarrollos turísticos
2. PROMOCION DE VIVIENDAS PROTEGIDAS	Viviendas en venta Viviendas en alquiler
3. REHABILITACION URBANA Y DE LA EDIFICACIÓN	Rehabilitación de viviendas Rehabilitación de edificios Regeneración urbana Eficiencia energética de la edificación
4. FOMENTO DEL ALQUILER Y OTROS SERVICIOS	Gestión de la intermediación en el mercado de alquiler Gestión de ayudas al alquiler Gestión de fianzas
5. ESPACIOS PÚBLICOS, EQUIPAMIENTOS Y ACTUACIONES SINGULARES	Espacios públicos Equipamientos Actuaciones singulares
6. GESTIÓN DEL PARQUE PÚBLICO DE VIVIENDA DE ANDALUCÍA	Gestión y administración Conservación y mantenimiento
7. GESTIÓN DE OTROS ACTIVOS	Gestión de activos Conservación y Mantenimiento

6.2. Criterios generales de actuación y gestión

Los criterios de actuación y gestión son las directrices y reglas que deben acompañar la ejecución de los programas y subprogramas para que el cumplimiento de sus objetivos tenga lugar en unas condiciones adecuadas y coherentes, tanto con la misión y valores de AVRA como con los principios y objetivos de la política de vivienda y de otras políticas públicas a las que contribuye la Agencia.

Se han diferenciado dos tipos de criterios de actuación y gestión: los generales del conjunto de la actividad, que se abordan en este apartado, y los específicos de los programas y subprogramas, que se establecen en el apartado siguiente, “Desarrollo de los programas”.

Para aportar coherencia entre los objetivos, valores y estrategias de la Agencia y los de las políticas públicas en su conjunto, los criterios generales de actuación y gestión se han definido teniendo en cuenta el marco planificador y normativo que le afecta más directamente en materia de política de vivienda y políticas urbanística, territorial y económica en el ámbito autonómico, estatal y europeo, sin perjuicio de considerar y respetar otras normativas que le afectan o por su objeto social, o por su condición de administración pública, así como otra planificación sectorial y/o directrices comunitarias:

- Según el **Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020** (pendiente de aprobación), la Administración de la Junta de Andalucía desarrollará su política pública en materia de vivienda mediante la aplicación efectiva de los siguientes principios orientadores: adaptabilidad, cooperación, coordinación, descentralización, participación y transversalidad.
- En relación con el **Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía (POTA)**, AVRA debe formular estrategias diferenciadas para los centros regionales, la red de ciudades medias y los asentamientos rurales y contribuir al desarrollo socioeconómico equilibrado de la región, a la articulación e integración interna y con el exterior, a la sostenibilidad regional y al equilibrio ecológico global, así como a la cohesión social y la mejora de la calidad de vida mediante el acceso equivalente a los equipamientos y servicios.

Programas de Actuación

Criterios generales de actuación y gestión

- Además, el Plan Plurianual de AVRA debe considerar la **Planificación Económica General de la Junta de Andalucía (Agenda por el Empleo. Plan Económico de Andalucía 2014-2020)** y las previsiones contenidas en las Leyes de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía. En concreto, las prioridades establecidas en la Planificación Económica General de la Junta de Andalucía 2014-2020, que, a su vez, tienen coherencia con las prioridades estratégicas de la UE “**Europa 2020**”, establecen el marco de referencia de las directrices a seguir: crecimiento inteligente, una economía basada en el conocimiento y la innovación; crecimiento sostenible, una economía que haga un uso eficaz de los recursos y que sea más verde y competitiva, y crecimiento integrador, una economía con alto nivel de empleo, cohesión social y territorial.

- A nivel estatal, el **Plan de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria y la regeneración y renovación urbanas 2013-2016**, establece los siguientes ejes, que deben ser referentes en la definición de los criterios, en tanto no se apruebe un nuevo Plan Estatal: adaptar el sistema de ayudas a las necesidades sociales actuales y a la escasez de recursos disponibles, concentrándolas en el fomento del alquiler y el fomento de la rehabilitación y la regeneración y renovación urbanas; contribuir a que los deudores hipotecarios, para la adquisición de una vivienda protegida, puedan hacer frente a las obligaciones de sus préstamos hipotecarios; reforzar la cooperación y coordinación interadministrativa, así como fomentar la corresponsabilidad en la financiación y en la gestión; mejorar la calidad de la edificación y, en particular, de su eficiencia energética, y contribuir a la reactivación del sector inmobiliario.

- Adicionalmente, se tienen en cuenta los “**Principios generales de organización y funcionamiento de la Administración de la Junta de Andalucía**” (artículo 3 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía).

Los criterios determinan dónde y cómo se debe intervenir, quiénes deben ser los beneficiarios de las actuaciones y con quién se debe colaborar o contar en el diseño y ejecución de la intervención. Por tanto, se deben tener en cuenta a la hora de elaborar la programación del conjunto de actuaciones de cada programa y subprograma y, concretamente, en el diseño, aprobación y ejecución de los instrumentos anuales de programación de AVRA, como son el Programa de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF), los Presupuestos y el Programa Anual de Enajenaciones (PAE).

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Particularmente, al diseñar, aprobar y ejecutar actuaciones puntuales, se deberá garantizar que se tienen en cuenta los criterios de actuación y gestión.

Además, en la realización del seguimiento, monitorización, evaluación y actualización del Plan Plurianual y la evaluación de la actividad global de la Agencia, se debe velar por el cumplimiento de los criterios de actuación y gestión.

Con todo lo anterior, se han formulado los siguientes criterios generales de actuación y gestión

Criterios generales de actuación y gestión del conjunto de la actividad de AVRA

Criterios	Descripción
1. Inclusión y diversidad social y cultural equidad de género sostenibilidad ambiental y equilibrio territorial	<p>Las actuaciones deben garantizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atención preferente a la demanda de los grupos de especial protección, la lucha contra la exclusión residencial y el respeto a la diversidad social y cultural. • El acceso, en igualdad, a hombres y mujeres a los bienes y servicios que se generen, asegurar la coherencia con las políticas de igualdad de oportunidades existentes, así como tener en cuenta la perspectiva de género. • La preservación de los recursos naturales y el medio ambiente. • Desarrollo urbano y territorial sostenible.
2. Pertinencia y orientación al cliente	Las actuaciones deben responder a las prioridades y necesidades de la ciudadanía, dar solución a sus problemas y mejorar su satisfacción y calidad de vida
3. Eficacia y orientación a resultados	Las actuaciones deben conseguir el cumplimiento de los objetivos previstos y administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a resultados.
4. Viabilidad técnica económica y eficiencia	En la programación de actuaciones debe minimizarse las incertidumbres a través del conocimiento de los factores técnicos y económicos que pueden hacer exitosa dicha actuación. Igualmente, las actuaciones deben alcanzar los objetivos al mínimo coste.
5. Integralidad	Este criterio hace referencia al abordaje complejo de problemáticas multidimensionales.
6. Adaptabilidad	Los programas, subprogramas y actuaciones deberán contemplar la revisión y adaptación a las dinámicas del entorno.
7. Innovación	Siempre que sea posible las actuaciones deberán introducir temáticas, metodologías o soluciones novedosas para la organización
8. Alineación con otras políticas públicas y coordinación y cooperación con otros actores	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la actividad se complementa con otras políticas en materia de vivienda, territoriales, urbanísticas, de crecimiento del empleo, de desarrollo económico, etc. que se estén ejecutando en el ámbito local, provincial, autonómico y europeo. • Se debe asegurar que la actividad se encuentra coordinada y se complementa con otros actores locales del territorio, para lo cual será fundamental la cooperación y procurar el fortalecimiento institucional y de las organizaciones de la sociedad civil.
9. Participación y transparencia	Es crucial implicar a la ciudadanía para favorecer el compromiso y la apropiación de las actuaciones por parte de las personas beneficiarias. Además, para legitimizar la actuación de la Agencia, se debe informar de los objetivos, las actividades realizadas y el modo en el que se contribuye a mejorar la sociedad.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

6.3. Desarrollo de los programas

En este apartado se recoge el objeto, modalidad de gestión, subprogramas y criterios de actuación y gestión de cada uno de los programas.

Programa 1. Promoción de suelo

Objeto

Sus objetivos básicos son intervenir en el mercado de suelo, apoyar los procesos de ejecución del planeamiento urbanístico y territorial y atender las demandas de las políticas sectoriales de la Junta de Andalucía. El programa se desarrolla mediante la promoción de actuaciones urbanísticas y la adquisición y preparación de suelo para distintos usos, con destino a su enajenación o al desarrollo de viviendas por la propia Agencia.

Modalidad de gestión

Programa de gestión propia, con distintos subprogramas, en función del uso principal del aprovechamiento resultante.

Subprogramas

Se distinguen 5 subprogramas:

- **Suelo residencial.** Actuaciones de urbanización de suelo, predominantemente de uso residencial, cuyo objetivo es promover suelo destinado preferentemente a vivienda protegida, ya sea para su enajenación o para autoconsumo, mediante actuaciones propias de vivienda.
- **Suelo industrial y terciario.** Actuaciones de urbanización de suelo de uso productivo para actividades económicas, que tienen como objeto contribuir al desarrollo económico andaluz, dotando a las empresas de entornos productivos adecuados
- **Suelo reservas de suelo.** Actuaciones que consisten en la obtención de suelos mediante diferentes vías, sin una previsión de su ejecución concreta, para su incorporación al proceso urbanizador a medio y largo plazo.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

- **Edificaciones de apoyo.** Actuaciones edificatorias complementarias de la intervención urbanística, con objeto de su mejor comercialización (Naves industriales, locales comerciales).

- **Desarrollos turísticos.** Actuaciones de urbanización de suelo, predominantemente de uso residencial y turístico, cuyo objetivo es promover suelo destinado al mercado libre para su enajenación (Costa Ballena, El Toyo e Islantilla).

Criterios de actuación y gestión

La crisis económico financiera, que se manifiesta con especial gravedad en el sector inmobiliario, pone hoy de manifiesto la necesidad de reorientar la actividad productiva de AVRA, obligando, principalmente como consecuencia del decremento presupuestario y del stock de suelo sin vender que tiene AVRA, a la paralización de adquisición de nuevos suelos para su producción, así como a seguir los siguientes criterios para desarrollar urbanísticamente el suelo:

- Parar el desarrollo urbanístico del suelo, cuando suponga una gran inversión económica sin ninguna demanda comercial.
- En las actuaciones en marcha con gran inversión económica y sin ninguna demanda comercial, ralentizar el desarrollo urbanístico.
- En las actuaciones en marcha, cuando se estime de oportunidad, en respuesta a demandas localizadas o en una previsión inminente de las mismas, y cuyas inversiones y gastos se contemplaran exclusivamente para la puesta en uso y comercialización, finalizar la urbanización.
- Ante la gran inversión económica que supone esta actividad, se ha determinado vender mediante el procedimiento de enajenación, de Oferta Continuada, aquellos suelos sin producir pero con demanda comercial.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

- Por último, ante la gran disposición de suelo que tiene AVRA, prever nuevas actuaciones de vivienda y desarrollos urbanísticos de suelo, mediante la realización de convenios tanto con entidades privadas como públicas con disponibilidad de financiación de préstamos hipotecarios.
- Cuando, por iniciativa de la Junta de Andalucía o de alguna Administración Local, se planteen nuevas actuaciones, se analizará, tanto desde un punto de vista económico, en cuanto a la inversión necesaria para su desarrollo, como desde el punto de vista de viabilidad comercial, que aseguren el pronto retorno de las cantidades invertidas, rechazándose la intervención si ambas condiciones la hacen inviable.

En resumen, el desarrollo urbanístico de estos suelos se deberá realizar en función del estudio de las posibilidades de comercialización a corto o inmediato plazo. Y, en paralelo, y dado que no suponen inversión alguna, podrían desarrollarse las figuras de planeamiento que correspondan en aquellas actuaciones donde se contemplasen posibilidades de ejecución y comercialización a medio plazo.

Al margen de estos criterios, que responden a una estrategia para afrontar la situación actual, en el caso de que se ejecutaran actuaciones a lo largo del periodo de vigencia del Plan Plurianual 2016-2020, hay una serie de criterios que deberán considerarse:

A. Criterios de intervención territorial y urbanística

La intervención de la Agencia en materia de suelo ha de disponer de un marco territorial de referencia con dos niveles de actuación:

- El Modelo Territorial y el Sistema de Ciudades definido en el Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía, el cual debe permitir establecer estrategias diferenciadas para los centros regionales, la red de ciudades medias y los asentamientos rurales de la región.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

- Las referencias territoriales específicas contenidas en el Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (2016-2020), pendiente de aprobación, para las actuaciones residenciales, y en los planes o programas sectoriales de la Comunidad Autónoma, para las actuaciones de actividades productivas.

Las propias características de las operaciones de suelo, que requieren un cierto umbral de desarrollo urbano, aconsejan, además, el establecimiento de dos prioridades de intervención en Andalucía: los centros regionales y sus áreas metropolitanas y las ciudades medias de mayor dinámica urbana. Estas estrategias territoriales deben desagregarse a nivel provincial, en orden a facilitar la programación y gestión.

Las actuaciones de suelo han de tener siempre como referencia los procesos de desarrollo y ejecución del planeamiento territorial y urbanístico de Andalucía. En este sentido, deben responder, por un lado, a las directrices que establezcan los planes subregionales de ordenación urbanística de las principales áreas urbanas de Andalucía y, por otro, atender a los objetivos y prioridades del planeamiento general municipal, revisado y adaptado a la legislación urbanística.

Las actuaciones deben incorporar, además, los siguientes criterios regionales de la política urbanística:

- Favorecer la promoción de actuaciones relevantes que ayuden a la construcción de la ciudad y la formación de su estructura urbana, aportando la intervención pública valores añadidos a la actuación empresarial.
- Incrementar las actuaciones sobre la ciudad construida a través de la participación en operaciones de remodelación y mejora de los tejidos urbanos.
- Buscar la complementariedad de las actuaciones de la Agencia con otras intervenciones sectoriales y de implantación de infraestructuras que permitan rentabilizar la acción pública urbanizadora y el rescate de plusvalías.
- Diversificar los sistemas de gestión urbanística, favoreciendo la cooperación con

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

la iniciativa privada en la movilización del suelo, pero incentivando los sistemas de gestión pública, en los que la Agencia juega un papel importante por su experiencia y su capacidad de gestión.

- Ampliar el campo de actuación a la gestión de actuaciones urbanísticas de otros agentes públicos o privados y a la promoción de actuaciones de interés regional que incentiven la participación de otras entidades, más allá de su propia capacidad de actuación como Agencia.

B. Criterios de promoción y gestión por tipos de actuación

Suelo residencial

- Las actuaciones deben ser viables técnica, económica y financieramente, y han de adecuarse a la dinámica urbana y a las expectativas de mercado en las que se desarrollen, adoptándose, cuando sea posible, un proceso diferenciado para la adquisición del suelo y la urbanización progresiva del mismo.
- El destino del suelo debe diversificarse, con una proporción adecuada de viviendas de protección pública y de viviendas libres, de tal forma que se garantice la rentabilidad y el interés público de la actuación y permita intervenir en operaciones de mayor centralidad a nivel urbano.
- Conviene flexibilizar las determinaciones del planeamiento de desarrollo que se redacte, y sus parámetros urbanísticos, sin menoscabo de los objetivos públicos que el mismo persiga.
- Las actuaciones residenciales deben responder a tres modelos de intervención urbanística:
 - Actuaciones de extensión, en suelo urbanizable, que ayuden a completar la estructura urbana y aporten a la ciudad una mejora de los sistemas y equipamientos públicos.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

- Actuaciones de remodelación, en suelo urbano, sobre áreas vacías o en procesos de transformación, que desarrollen políticas de recuperación urbana.
- Actuaciones de reserva y adquisición de suelos para su desarrollo a medio y largo plazo, para la intervención en municipios y áreas estratégicas de desarrollo urbano.
- La promoción de suelo debe atender a criterios de calidad urbana, que ayuden a la formación de la “ciudad acabada y dotada”, diseñando operaciones integradas de suelo, viviendas y otras edificaciones de apoyo, y en determinados casos, procurando una gestión de los equipamientos a su servicio, todo ello en beneficio de la buena imagen de la intervención pública y de la propia rentabilidad de la actuación.

Suelo industrial y terciario

- Las actuaciones deben ser viables técnica, económica y financieramente y adecuarse a las expectativas de mercado, con garantía de demanda efectiva a nivel local y de participación municipal en la financiación de las mismas.
- Se debe adoptar, cuando sea posible, un proceso diferenciado de adquisición de suelo y de urbanización progresiva del mismo, en función de la evolución de la demanda, así como flexibilizar el destino del suelo y las determinaciones del planeamiento para permitir la adaptación de la actuación a futuras necesidades y requerimientos.
- Las actuaciones deben programarse desde dos estrategias diferenciadas:
 - A nivel regional, diseñando una oferta cualificada de suelo para actividades productivas en los centros regionales y las áreas urbanas más dinámicas de Andalucía, desarrollada en el marco del Estrategia industrial de Andalucía 2014-2020 y en cooperación con la Administración autonómica y municipal.
 - A nivel local, se deben atender demandas con carácter muy selectivo, vinculando la intervención de la Agencia al desarrollo de planes o programas sectoriales y a la existencia de iniciativas municipales de promoción económica.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

- Con carácter general, las actuaciones para actividades productivas deben ser objeto de nuevos planteamientos, valorándose la importancia que la calidad ambiental y el diseño urbano tienen hoy día en este tipo de espacios, que demandan cada vez más una mayor integración urbana así como una mejor dotación de infraestructuras y servicios.

Programa 2. Promoción de viviendas protegidas

Objeto

Su finalidad es apoyar el desarrollo de los Planes de Vivienda de la Comunidad Autónoma, incidiendo en los regímenes de mayor alcance social y favoreciendo la participación de los ayuntamientos y otras instituciones públicas en la política de vivienda.

Modalidad de gestión

Programa de gestión propia o encargo de ejecución (convenio con instituciones), con distintos subprogramas que permita diferenciar los distintos regímenes de protección.

Subprogramas

- **Viviendas en venta.** Actuaciones cuyo objeto es la promoción y construcción de viviendas en venta, acogidas al régimen especial o de precio general (tanto de promoción propia como de convenio con otras entidades públicas), además de los locales, garajes y otros anexos vinculados o no a la vivienda.
- **Viviendas en alquiler.** Actuaciones cuyo objeto es la promoción y construcción de viviendas acogidas al régimen de viviendas protegidas en alquiler, en cualquiera de sus modalidades -renta básica, opción a compra o alojamientos protegidos- (tanto de promoción propia como de convenio con otras entidades públicas), además de los locales, garajes y otros anexos vinculados o no a la vivienda.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

A. Criterios de actuación y gestión

La intervención de la Agencia en materia de vivienda tendrá como marco de referencia el Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020, actualmente pendiente de aprobación, y responderá a los criterios de actuación que establezca a este respecto la Consejería de Fomento y Vivienda.

En este sentido, en el actual borrador del citado Plan no se contemplan condiciones, convenios ni objetivos para la financiación de vivienda protegida de nueva planta. Tan sólo se contemplan ayudas al promotor exclusivamente para el fomento del parque público de alquiler; no obstante, se encuentra condicionado a los objetivos que se convingan con el Ministerio de Fomento en el futuro Plan de Vivienda.

Por tanto, será necesario que en el Plan Estatal se prevean más ayudas y otras condiciones de financiación y subsidiación para este régimen, ya que contando únicamente con las previstas en el Plan Andaluz resultan inviables financieramente, por lo cual difícilmente podrán proponerse y programarse actuaciones de promoción de vivienda de nueva planta, salvo que situaciones de emergencia o ineludible necesidad lo justifiquen. En este sentido, la programación presupuestaria queda reducida a la previsión de costes de mantenimiento o reparación y a la previsión de la ejecución de las opciones a compra.

Al margen de estos criterios, que responden a una estrategia para afrontar la situación actual, en el caso de que se ejecutaran actuaciones a lo largo del periodo de vigencia del Plan Plurianual de AVRA 2016-2020, se desarrollarán en el marco normativo y financiero del Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía y del futuro Plan Estatal de Vivienda, y responderán a los siguientes criterios de promoción y gestión:

- Las actuaciones deberán ser viables desde el punto de vista técnico, económico y financiero, y de adecuación al mercado.
- Deberán ser eficientes desde el punto de vista ambiental.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

- Deberán generar el máximo empleo posible. Se tratará también siempre de incluir cláusulas de inserción socio-laboral en las licitaciones.
- Atención preferente a la demanda de los grupos de especial protección. Son grupos de especial protección, a efectos de lo establecido en el Plan de Vivienda y Rehabilitación pendiente de aprobación, los jóvenes menores de 35 años, los mayores de 65 años, las personas con discapacidad, personas en situación de dependencia, las víctimas del terrorismo, las familias monoparentales, las unidades familiares con menores a su cargo, las personas procedentes de situaciones de ruptura de unidades familiares, las víctimas de la violencia de género, los emigrantes retornados, las personas sin hogar, así como las personas y las familias que han sido desposeídas de su vivienda habitual por situaciones de impago de su hipoteca o de la renta de alquiler, por causas sobrevenidas, y las que están en situación de desempleo.
- La distribución territorial de estas actuaciones tendrá como marco de referencia las áreas geográficas del Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020 y las prioridades que se establezcan en el mismo. Además, será coherente con la demanda y las necesidades.
- Integración social y urbana de las promociones, incorporando las actuaciones de viviendas como un incentivo más de las actuaciones de suelo de la propia Agencia.
- Se deben tener en cuenta modelos innovadores desde el punto de vista urbano, social y tecnológico. Cualificación de las actuaciones por su calidad técnica y de diseño, incorporando experiencias de innovación tecnológica y de desarrollo de nuevas tipologías.
- Incentivación de los sistemas de promoción que incorporen atributos de calidad en la atención al cliente y en el servicio de post-venta.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Estación de autobuses en Fuente Palmera. Córdoba

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

Programa 3. Rehabilitación urbana y de la edificación

Objeto

La finalidad de la rehabilitación urbana es atender la demanda de alojamiento, consiguiendo, al mismo tiempo, recuperar y consolidar el patrimonio residencial y urbano; aprovechar de forma más racional el parque inmobiliario actual, incorporando parámetros sostenibles en la política de vivienda; defender formas tradicionales de vida urbana y detener procesos de desalojo de economías modestas, reforzándolas con nuevos tejidos sociales en equilibrada composición y, en suma, contribuyendo a la recuperación de las ciudades.

Modalidad de gestión

Este programa puede desarrollarse mediante gestión delegada, mediante atribución de funciones o mediante encargos de ejecución específicos.

Subprogramas

- **Rehabilitación de viviendas.** Actuaciones protegidas de conservación y mejora de la vivienda, promovidas por el propietario o el inquilino, con objeto de mejorar las condiciones de alojamiento en zonas urbanas mediante intervención física y acompañamiento social. AVRA intervendrá en este programa mediante atribución de competencias. Se incluyen en esta línea los programas del Plan de Vivienda sobre Transformación de Infravivienda y Rehabilitación Autónoma de viviendas.

- **Rehabilitación de edificios.** Actuaciones de rehabilitación sobre los elementos comunes de los edificios residenciales de vivienda colectiva con deficiencias en sus condiciones básicas, promovidas por las comunidades de propietarios. Se incorporan a esta línea de actividad el programa de ayudas para la rehabilitación y mejora de las dotaciones e instalaciones de los elementos comunes de los edificios residenciales plurifamiliares (Orden de 9 de agosto de 2005) y el programa de Rehabilitación autónoma de edificios, así como otras actuaciones singulares en materia de rehabilitación residencial (Plan de Vivienda 2016-2020 pendiente de aprobación).

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

- **Regeneración urbana.** Actuaciones de mejora del espacio público y de provisión de equipamientos de uso colectivo, mediante la rehabilitación de edificios públicos, que persigan la regeneración de la ciudad consolidada. AVRA intervendrá en este programa mediante encargos de ejecución. Se incorporan a esta línea de actuación los programas de regeneración urbana y rehabilitación de edificios (Plan de Vivienda 2016-2020 pendiente de aprobación).

- **Eficiencia energética de la edificación.** Definido como objeto social de AVRA (Ley 4/2013, de 1 de octubre), está pendiente de su atribución de competencias.

Criterios de actuación y gestión

La previsión de actuaciones incluidas en cualquiera de estos subprogramas está determinada por las encomiendas que realice a AVRA la Consejería de Fomento y Vivienda y los objetivos que se incluyan en el Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía, por lo que nuestra programación deberá ajustarse a los mismos una vez se apruebe.

En relación a lo previsto en el borrador del Plan, la distribución de la financiación de estos programas se realiza en previsión de la obtención de Fondos FEDER y, en el caso de las Áreas de Rehabilitación Integral, con la participación de fondos del Estado.

Por tanto, la programación de las actuaciones de rehabilitación urbana estará determinada por la transcripción económica de estos objetivos, teniendo en cuenta que existe la posibilidad de que algunos de estos programas no sean desarrollados en su totalidad por AVRA, o bien se produzca una reducción en la ejecución de los mismos.

La formulación de los criterios de intervención se desarrollará en el marco normativo y financiero del Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía y del futuro Plan Estatal de Vivienda. Aún así, hay una serie de criterios que deberán tenerse en cuenta cuando se vayan despejando estas incertidumbres:

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

• **Rehabilitación de viviendas.** Las actuaciones contempladas en este subprograma deberán ser actuaciones viables desde el punto de vista técnico, económico y financiero, además de ser eficientes desde el punto de vista ambiental, aunque se trate de rehabilitaciones individuales. Se deben enmarcar dentro de un programa de intervención integrada que contemple la intervención social de acompañamiento, estableciendo sistemas de financiación conjunta con FEDER, Estatal y Autonómica. Se deben atender compromisos ya adquiridos, los expedientes antiguos, y enmarcarse en el nuevo Plan de Vivienda y Rehabilitación las nuevas intervenciones.

• **Rehabilitación de edificios.** Las actuaciones deberán ser actuaciones viables desde el punto de vista técnico, económico y financiero, además de ser eficientes desde el punto de vista ambiental y que generen el máximo empleo posible. Se tratará también de incluir cláusulas de inserción socio-laboral en las licitaciones públicas. Se deben enmarcar dentro de un programa de intervención integrada, que contemple la intervención social de acompañamiento, estableciendo sistemas de financiación conjunta con FEDER, Estatal y Autonómica. Así mismo, se priorizarán actuaciones que se integren en Áreas Integrales de Intervención y que tengan un carácter de mejora de la eficiencia energética de la edificación. Por otro lado, estarán establecidas actividades complementarias de formación e investigación, así como de difusión y divulgación. Se deben atender compromisos ya adquiridos, los expedientes antiguos, y enmarcarse en el nuevo Plan de Vivienda y Rehabilitación las nuevas intervenciones.

• **Regeneración urbana.** Las actuaciones deberán ser actuaciones viables desde el punto de vista técnico, económico y financiero, además de ser eficientes desde el punto de vista ambiental y que generen el máximo empleo posible. Se tratará también de incluir cláusulas de inserción socio-laboral en las licitaciones públicas. Se deben enmarcar dentro de un programa de intervención integrada, que contemple la intervención social de acompañamiento, estableciendo sistemas de financiación conjunta con FEDER, Estatal y Autonómica. Tendrán un desarrollo financiero y temporal concreto, así como un ámbito delimitado. Tendrán establecidos mecanismos de seguimiento y coordinación con otras Administraciones. Por otro lado, estarán establecidas actividades complementarias de formación e investigación, así como de difusión y divulgación.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Según el borrador del Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020, la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía gestionará las actuaciones que desarrolle la Consejería en materia de vivienda en las Áreas de Rehabilitación Integral, que podrá actuar promoviendo las mismas, dependiendo de la naturaleza de dichas actuaciones, en calidad de entidad colaboradora o por encomienda de gestión. Las bases de actuación, financiación así como los criterios de intervención vendrán regulados en dicho Plan.

En relación con la financiación, el borrador del Plan de Vivienda prevé que las actuaciones que desarrolle la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía en las Áreas de Rehabilitación Integral se financiarán con:

- Recursos económicos generados por la gestión del parque público de vivienda de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
 - Aportaciones con cargo a los Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, mediante los instrumentos previstos en las Leyes del Presupuesto de esta Comunidad Autónoma.
 - Aportaciones que realicen otras Administraciones Públicas.
 - Fondos procedentes de los programas operativos de FEDER.
 - Financiación procedente de operaciones de crédito.
 - Fondos que aporten las personas beneficiarias de las actuaciones y demás agentes intervinientes.
- **Eficiencia energética de la edificación.** Las actuaciones deberán ser actuaciones viables desde el punto de vista técnico, económico y financiero, pero, sobre todo, deben ser eficientes desde el punto de vista ambiental, mejorar la eficiencia energética de la edificación y su entorno y generar el máximo empleo posible. Se tratará también de incluir cláusulas de inserción socio-laboral en las licitaciones. Se deben enmarcar dentro de un programa de intervención integral

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

que contemple el acompañamiento, así como medidas innovadoras de la gestión energética, estableciendo sistemas de financiación conjunta con FEDER, Estatal y Autonómica. Tendrán un desarrollo financiero y temporal concreto y se priorizarán las que pertenezcan a un ámbito delimitado. Tendrán establecidos mecanismos de seguimiento y coordinación con otras Administraciones. Así mismo, estarán establecidas actividades complementarias de formación e investigación, así como de difusión y divulgación.

Programa 4. Fomento del alquiler y otros servicios

Objeto

El objeto de este programa es la gestión de las actuaciones para el fomento del alquiler y otros servicios relacionados. Así, entre las funciones se encuentran las de incorporar al mercado de alquiler el parque residencial no protegido que se encuentre desocupado, gestionar ayudas de fomento para Agencias de Fomento del Alquiler, personas inquilinas y propietarias, así como la gestión de las fianzas de los contratos para arrendamiento de viviendas e inmuebles con otros usos, así como los de suministro de agua, gas y electricidad que se formalicen en la Comunidad Autónoma Andaluza.

Modalidad de gestión

Este programa puede desarrollarse mediante gestión delegada, mediante atribución de funciones o mediante gestión propia.

Subprogramas

• **Gestión de la intermediación en el mercado de alquiler.** Este programa tiene por objeto el mantenimiento de las medidas de fomento del alquiler, mediante la intermediación en el mercado de arrendamiento de viviendas y el aseguramiento de los riesgos (art. 44 y 45 de la Ley 1/2010, de 8 de marzo, y medidas establecidas en la Orden de la Consejería de Fomento y Vivienda, de 17 octubre 2013).

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

- **Gestión de ayudas al alquiler.** Gestión de las ayudas de fomento del alquiler del parque residencial no protegido a personas inquilinas, a agencias de fomento del alquiler y a personas propietarias.

- **Gestión de fianzas.** Gestión, control y registro de las fianzas de los contratos de arrendamiento de viviendas y de uso distinto del de vivienda y de suministro correspondientes a los inmuebles sitos en el ámbito de la Comunidad Autónoma.

Criterios de actuación y gestión

- **Gestión de la intermediación en el mercado de alquiler.** A estos efectos, la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía, como entidad instrumental de la Consejería de Fomento y Vivienda, se convierte en Agente Colaborador en los procesos de arrendamiento de viviendas acogidas al citado programa, correspondiéndole un papel de apoyo al desarrollo de dicha actividad. En dicho cometido, funcionará como Agencia de Fomento del Alquiler, con una actividad de intermediación inmobiliaria en el ámbito del mercado de alquiler.

Dado que la financiación hasta el 2020 prevé una inversión de 405.000 Euros y el coste por seguro contratado es de 100 Euros, aproximadamente, podría intentarse la intermediación en unas 4.050 actuaciones.

- **Gestión de ayudas al alquiler.** En la actualidad nos encontramos resolviendo todas las solicitudes de ayudas de Agencias de Fomento del Alquiler pendientes de resolver expresamente. Por otra parte, se deben abonar las ayudas concedidas y pendientes de pagar a las personas inquilinas.

- **Gestión de fianzas.** El servicio de gestión y registro de fianzas tiene un carácter universal, pues da soporte a la obligación legal de depositar las fianzas como garantía de cumplimiento del contrato de arrendamiento, recogida en el art.36.1 de la Ley de Arrendamientos Urbanos, en todo el territorio andaluz y para todas las personas físicas o jurídicas que requieran hacer uso de dicho servicio.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

Los criterios generales que guían la prestación de un servicio de gestión y registro de fianzas de calidad son los siguientes:

- La agilidad en la tramitación de los trámites y procedimientos de depósito y recuperación, haciendo uso de los medios tecnológicos e impulsando la administración electrónica.
- La ausencia de errores en el proceso de tramitación.
- La atención y el asesoramiento personalizado y la satisfactoria atención a las personas usuarias.
- La evaluación del servicio prestado.
- Por lo que respecta a la actividad de control y vigilancia en apoyo a la actividad inspectora, competencia de la Secretaría General de Vivienda de la Consejería de Fomento y Vivienda, los criterios a seguir deberán ajustarse a lo que se establezca en materia de fianzas en el Plan de Inspección de la Secretaría General de Vivienda vigente en cada momento. Pueden adelantarse, no obstante, los siguientes criterios orientadores:
 - El respeto a los derechos de titulares de inmuebles.
 - El cumplimiento de la normativa vigente.
 - La optimización del uso de la información disponible para detectar las situaciones potencialmente irregulares, mediante el acceso, la integración y el análisis de los datos.
 - La priorización de las áreas geográficas o tipologías de inmuebles potencialmente susceptibles de generar situaciones de incumplimiento, en función de sus características, uso y tamaño.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Programa 5. Espacios y equipamientos públicos, y actuaciones singulares

Objeto

Esta línea de actividad comprende la gestión del Programa Regional de Espacios Públicos (PREP), la ejecución y construcción de dotaciones públicas, espacios libres y equipamientos, por encomienda de la Consejería a la que está adscrita AVRA y en colaboración con los Ayuntamientos y, la gestión de una red de espacios libres de carácter supramunicipal. Adicionalmente, se incluye la realización de actuaciones singulares de especial relevancia que contribuyan a otras políticas sectoriales.

Modalidad de gestión

Este programa puede desarrollarse mediante gestión delegada, mediante atribución de funciones o mediante encargos de ejecución específicos.

Subprogramas

- **Espacios públicos.** Actuaciones de intervención en determinados espacios libres de especial relevancia a nivel urbano y territorial (Orden de 17 de junio de 1998 de la COPT). Se incluyen en esta línea de intervención la ejecución del PREP, la ejecución de parques y jardines metropolitanos y la gestión de una red de espacios libres de carácter supramunicipal (Parque Alamillo y Los Toruños), mediante un único instrumento financiero
- **Equipamientos.** Actuaciones cuya finalidad sea el dotar de equipamientos públicos a ayuntamientos, universidades y otras entidades públicas, mediante intervenciones de nueva planta y que no están incluidos en la definición del Programa Regional de Espacios Públicos.
- **Actuaciones singulares** Programa de promoción y ejecución de actuaciones de especial relevancia a nivel regional, caracterizadas por asociar a sus objetivos urbanísticos otros requerimientos específicos de las políticas sectoriales de la Comunidad Autónoma.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

Criterios de actuación y gestión

• **Espacios públicos.** Siendo el criterio principal de intervención la consecución de la mejora de la calidad ambiental de los entornos urbanos, se concibe este instrumento como complementario al planeamiento urbanístico y territorial de las ciudades. Se deben priorizar actuaciones vinculadas a Áreas Integrales de Intervención y/o actuaciones en las que primen la intervención ambiental en el espacio público, que tengan en cuenta parámetros ambientales en su redacción y ejecución posterior. Se deben atender compromisos ya adquiridos, los expedientes antiguos, y enmarcarse en el nuevo Plan de Vivienda y Rehabilitación las nuevas intervenciones.

En este sentido, las actuaciones que puedan desarrollarse al amparo del programa de Regeneración del espacio público del Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (pendiente de aprobación), serán seleccionadas por la Dirección General de Vivienda, Rehabilitación y Arquitectura de la Consejería de Fomento y Vivienda, de acuerdo a los criterios y procedimientos establecidos en las convocatorias y en la normativa de desarrollo del presente Plan, en función de las disponibilidades presupuestarias.

Las Bases generales del PREP, aprobadas por Orden de la Consejería de Obras Públicas y Transportes, de 17 de junio de 1998, establecen los criterios para la selección, programación y financiación de las actuaciones, así como la gestión y ejecución de dicho programa por AVRA.

El objetivo central del PREP es contribuir a la mejora de la calidad ambiental de las ciudades andaluzas y de su estructura urbana, a través de intervenciones en espacios libres de uso público que incrementen la oferta o mejoren la dotación de dichos espacios. El programa se concibe como un instrumento de apoyo a la política de ejecución del planeamiento urbanístico y territorial de la Comunidad Autónoma, en cooperación con los ayuntamientos y otros organismos públicos implicados.

El PREP unifica en un único programa la gestión de la Agencia en materia de espacios públicos e incorpora las actuaciones aprobadas y en trámite de ejecución

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

de anteriores programas, contemplando tres tipos de actuaciones:

- Actuaciones urbanas en ejecución del planeamiento urbanístico que desarrollen algunos de los elementos del Sistema General de Espacios Libres, de especial relevancia para la estructura y ordenación de la ciudad,
- Actuaciones urbanas singulares, en Centros Históricos o en ámbitos urbanos de especial fragilidad medioambiental.
- Actuaciones metropolitanas o supramunicipales, en desarrollo, sobre todo, del Sistema Verde o Sistema de Espacios Libres de los planes subregionales.

Las actuaciones urbanas en ejecución del planeamiento constituyen la parte fundamental del PREP, regulando las Bases el proceso de selección, el desarrollo y la ejecución de las mismas, así como las condiciones generales de cooperación con los ayuntamientos en materia de financiación y gestión. Las actuaciones urbanas singulares y las actuaciones metropolitanas y supramunicipales se rigen por normas especiales.

El programa regional prevé la realización de actividades complementarias al objeto de favorecer el conocimiento y difusión de los espacios públicos en Andalucía y desarrollar técnicas de intervención sobre los mismos.

Las Bases regulan las condiciones para la gestión y ejecución del programa regional por AVRA, así como la programación y financiación del mismo, estableciéndose para su seguimiento y control una comisión integrada por miembros de ambos organismos, encargada de conocer de todas las cuestiones que afecten al cumplimiento y desarrollo del programa.

Por último, en este subprograma se incluyen también la gestión de una red de espacios libres de carácter supramunicipal, actualmente compuesta por Parque del Alamillo, en Sevilla, y el Parque de los Toruños y Pinar de la Algaida, en la Bahía de Cádiz. La finalidad de estos parques es la conservación de los recursos naturales y el fomento de su uso público mediante la prestación de un servicio de calidad a los usuarios.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

• **Equipamientos.** El criterio principal de intervención es la consecución de la mejora del equipamiento en determinadas zonas con graves problemas de funcionalidad. Se concibe como un instrumento complementario al planeamiento urbanístico y territorial de las ciudades. Se deben priorizar actuaciones vinculadas a Áreas Integrales de Intervención y/o actuaciones que primen la intervención de la forma más global posible. Los programas y las actuaciones singulares de equipamientos se formalizan a través de encomiendas de gestión y convenios de cooperación entre AVRA y el organismo correspondiente, los cuales establecen las condiciones para el desarrollo, ejecución y financiación de las actuaciones.

La intervención de la Agencia tiene un carácter instrumental, de ejecución de programas públicos, debiendo orientar su gestión hacia aquellos equipamientos con mayor incidencia en el desarrollo de la ciudad y, en particular, en aquellas dotaciones públicas que permitan incentivar las actuaciones urbanísticas promovidas por la propia Agencia o las operaciones de remodelación urbana.

• **Actuaciones singulares.** El criterio fundamental a tener en cuenta será la intervención singular debido a su relevancia, bien por la inversión que suponga, la complejidad técnica, económica o administrativa. Deben estar vinculadas al desarrollo de áreas estratégicas, así como a actuaciones urbanas de intervención integral. No se prevén nuevas actuaciones en este subprograma, debiéndose estimar exclusivamente los presupuestos correspondientes a costes de mantenimiento o reparación, en su caso.

Estos proyectos deben responder a los objetivos y prioridades que establezcan los planes de ordenación del territorio y los planes sectoriales que formule la Comunidad Autónoma, en el ámbito turístico, cultural o medioambiental. La importancia de la intervención radica en la capacidad de la Agencia para la coordinación de actuaciones y la movilización de recursos públicos o privados.

La gestión de estas actuaciones se llevará a cabo por iniciativa propia de la Agencia o por gestión delegada, en cooperación con otras entidades públicas y privadas, y los proyectos dispondrán de instrumentos de gestión y financiación específicos en razón de sus características y de los agentes que intervengan.

Programa 6. Gestión del Parque Público de Viviendas de Andalucía

Objeto

Programa que integra toda la actividad relacionada con el PPV, la gestión y la administración y las intervenciones de mantenimiento y conservación de viviendas, mediante planes integrales que concilien la intervención física y administrativa con la integración social.

Modalidad de gestión

Programa de gestión propia.

Subprogramas

- **Gestión y administración.** Acciones de gestión y administración del parque público de viviendas de alquiler de la Comunidad Autónoma de Andalucía, cuyo objetivo es alcanzar una gestión sostenible tanto desde el punto de vista físico, económico y social, como desde el de los derechos y obligaciones de todos los agentes implicados. Las condiciones de enajenación de estas viviendas están reguladas mediante Decreto Autonómico, realizándose, por tanto, con todas las garantías legales. El importe de las ventas está estrictamente sujeto a su reinversión en el propio parque de viviendas.
- **Conservación y mantenimiento.** Actuaciones de reparación para la conservación y reparación del parque público de viviendas en alquiler titularidad de AVRA.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas

Criterios de actuación y gestión

• **Gestión y administración.** Gestión del parque público con criterios de sostenibilidad física y social. Debe existir un refuerzo a la normalización administrativa, con participación de la ciudadanía, buscando siempre la intervención integral. Se tratará también de incluir cláusulas de inserción socio-laboral en las licitaciones. Deberá tenerse en cuenta la gestión (acciones frente a la morosidad, depuración catastral y registral, impulso del plan de ventas, campaña de amortización de cobro frente a terceros) y la función social de la vivienda (impulsando los planes de gestión integral), de forma coordinada con la conservación y mantenimiento físico de las edificaciones.

Para desarrollar la actividad de forma coherente y ordenada se ha formulado la Estrategia de Gestión del Parque Público de Viviendas.

• **Conservación y mantenimiento.** El mantenimiento del estado físico del parque público, con actuaciones de pequeña envergadura, es más sostenible a largo plazo que el acometimiento de grandes proyectos de rehabilitación con plazos de tiempo mayores entre una intervención y otra, que resultarán siempre más costosos, en términos globales, y menos operativos. Se tratará también de incluir cláusulas de inserción socio-laboral en las licitaciones públicas de las obras y será prioritaria la máxima creación de empleo posible. El Plan de Mantenimiento y Conservación se convertirá, por lo tanto, en un instrumento fundamental que enmarque los objetivos y criterios de actuación de este trabajo.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Programa 7. Gestión de otros activos

Objeto

Línea de actividad que incluye todas las actividades relacionadas con la gestión y mantenimiento del patrimonio de AVRA, pero como actividad diferenciada de la promoción de suelo.

Modalidad de gestión

Programa de gestión propia.

Subprogramas

- **Gestión de activos.** Actuaciones de gestión urbanística y patrimonial de los suelos resultantes de las intervenciones de suelo promovidas por AVRA o bien de encomiendas específicas (Gestión Vías Pecuarias, suelos encomienda CHAP, etc.), así como de aquellos provenientes de las transferencias originales de suelo.

- **Conservación y Mantenimiento**

Criterios de actuación y gestión

Bajo este epígrafe se enmarcan todas las actividades necesarias para la gestión y administración del patrimonio de la Agencia. Este patrimonio puede ser producido por AVRA (pendiente de producción o en fase de comercialización) o cedido en titularidad por la Junta de Andalucía con una finalidad determinada.

Los criterios a tener en cuenta en este programa, en los activos de suelo, se han establecido en el programa de promoción de suelo.

Programas de Actuación

Desarrollo de los programas



Cerro Gordo en Lucena. Córdoba

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Parque Alborán. Almería

7. Previsiones plurianuales y Plan de Viabilidad Económico Financiero

7.1. Introducción

Las previsiones plurianuales de producción, inversión y financiación se han realizado tomando como base un escenario conservador que tiene en cuenta la disponibilidad presupuestaria en el momento de elaboración del Plan. En este sentido, las previsiones plurianuales serán actualizadas y adaptadas a la planificación estatal de vivienda tan pronto como se prorrogue o apruebe un nuevo Plan Estatal de Vivienda.

Así, aunque el Plan aspira a lograr un aumento significativo en la obtención de recursos económicos, una diversificación en el origen de los mismos y un incremento de la producción, las previsiones realizadas y el análisis de viabilidad económico financiero que resulta de las mismas, se circunscriben a fijar previsiones sobre las que existe una certidumbre razonable.

Con estos supuestos, las previsiones plurianuales ofrecen un perfil bajo en cuanto a la inversión, que desciende un 34,23% entre 2016 y 2020, pasando de 66,8 a 43,9 millones de Euros (M€). Este descenso se justifica, en parte, por la menor certidumbre existente en estos momentos con respecto a la disponibilidad de recursos en los dos últimos años del Plan, por las razones ya apuntadas de falta de planificación estatal y concreción de otros compromisos durante el periodo de vigencia del plan andaluz.

Con respecto a las ventas, en cambio, se prevé un crecimiento importante, en sintonía con la estrategia de potenciación de la venta de activos. De este modo, las previsiones de ventas pasan de 26,4 M€ en 2016 a 37,6 M€ y 37,9 M€ en 2019 y 2020, un 42,2% y 43,4% más, respectivamente, que en 2016.

La suma de las dotaciones a cargo del programa de vivienda de la Consejería de Fomento y Vivienda, muestra un perfil descendente, pasando las previsiones de 63,4 M€ en 2016 a 48,9 en 2020; un descenso del 22,9% entre ambos años. Este descenso podría

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

corregirse en el futuro, dependiendo de cómo evolucionen las disponibilidades presupuestarias para la política de vivienda tanto en el ámbito estatal como el autonómico.

Con estas previsiones, los ingresos en su conjunto se reducen en 8% entre el primer y último año del período, pasando de 152,8 M€ en 2016 a 140,6 en 2020.

Uno de los datos más destacables de las previsiones es el descenso del endeudamiento de la Agencia, que constituye uno de los objetivos principales del Plan, no solo para afrontar sus obligaciones y reducir sus gastos financieros, sino de cara a estar en condiciones de obtener financiación para acometer nuevas inversiones en el futuro. En este sentido, la previsión de los acreedores a corto y largo plazo se reduciría un 39,6% entre el primer y el último año del Plan, pasando de 730,9 M€ a 441,2 M€. Por su parte, la reducción del endeudamiento asociado a las pólizas de crédito suscritas para hacer frente a las actuaciones y programas de gestión delegada será, entre los años 2015 y 2020, de 207,8 M€, pasando de 275 M€ a 67,2 M€, lo que supone un descenso del 75,6%.

El otro dato sobresaliente de las previsiones es la paulatina mejora de los resultados económicos de cada ejercicio, que si bien se mantienen negativos durante todo el período, pasan de los -20,5 M€ en 2016 a los -16,7 M€ en 2020, lo que representa una mejora del 18,5%.

Estas previsiones pueden parecer poco ambiciosas respecto a la visión y las metas y objetivos estratégicos del Plan. Se trata, sin embargo, de una decisión que apuesta conscientemente por dotarse de una estrategia ambiciosa en sus grandes objetivos, combinada con un ejercicio de realismo en cuanto a las previsiones sobre las que es posible tener un mínimo de certidumbre en estos momentos. De este modo, el Plan se concibe no como una herramienta para pronosticar el futuro, sino como un instrumento para orientar estratégicamente la adaptación continua de AVRA a un entorno cambiante e incierto.

Debe destacarse que, incluso con este escenario realista, los resultados del Plan, de cumplirse, podrían considerarse satisfactorios en dos aspectos, ya destacados: la reducción del endeudamiento y la mejora de los resultados económicos. Todo ello unido al mantenimiento de los importantes servicios públicos que presta la Agencia, en particular, el Parque Público de Viviendas, la gestión de los depósitos de fianzas, la gestión de ayudas al alquiler o los parques metropolitanos, así como la aportación de un importante volumen de suelo residencial e industrial con el que AVRA contribuye a atender la

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Hipótesis utilizadas

demanda de suelo para la construcción de vivienda protegida y para la implantación de empresas, favoreciendo el acceso a la vivienda y la generación de empleo.

Por otro lado, todos los avances que la estrategia del Plan permita efectuar en cuanto a expansión y diversificación de la actividad de AVRA vendrán a sumar y a aportar recursos a este escenario base. Igualmente, el modo en que evolucionen y se concreten los nuevos marcos de planificación de la política de vivienda y las oportunidades que estos presenten para AVRA, permitirán ir actualizando dicho escenario.

7.2. Hipótesis utilizadas

En este apartado se expone el detalle de las hipótesis utilizadas para la estimación de los datos que se incluyen en las Previsiones Plurianuales, así como para la estimación de los ingresos y gastos y cobros y pagos incluidos en el Plan de Viabilidad Económico Financiero.

Hipótesis utilizadas para la estimación de las previsiones plurianuales

Así, las Previsiones Plurianuales por programas de actividad de la Agencia se han realizado siguiendo las siguientes hipótesis:

a) Promoción de suelo

En relación con las Inversiones en programas de suelo, con carácter general, los criterios que se han seguido son:

- No se han previsto licitaciones o inicios de nuevas obras.
- Se ha proyectado continuar con la ejecución de obras iniciadas hasta su total finalización, así como asumir los costes de los convenios en proceso con las compañías suministradoras para la ejecución de infraestructuras.
- Se ha previsto ralentizar el desarrollo de múltiples actuaciones con pocas expectativas, o incluso desistir de aquellas que se consideran inviables por circunstancias económicas, técnicas o urbanísticas.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

b) Promoción de vivienda

En relación con las inversiones en programas de vivienda, el criterio seguido ha sido considerar para 2016 y 2017 la inversión correspondiente a 147 viviendas en promoción de alquiler en Áreas de Rehabilitación y de Renovación Urbana (ARRU), declaradas al amparo del Plan Estatal de Fomento del Alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria y la regeneración y renovación urbanas, 2013-2016, y cofinanciadas con fondos FEDER dentro del programa Regeneración residencial de zonas urbanas desfavorecidas.

Para el resto de actuaciones en programas de vivienda, se ha estimado la inversión pendiente de ejecutar para la finalización de las viviendas en marcha.

c) Rehabilitación urbana y de la edificación

A pesar de ser la principal línea de intervención planteada en los planes de Vivienda, estatal y autonómico, al no estar aprobados los Anexos de Financiación a la hora de elaborar este Plan Plurianual, no se prevén intervenciones en esta materia, ya que la Agencia interviene en esta línea por atribución de competencias.

Como inversión, se han previsto los compromisos reconocidos para el pago de realojos en Los Asperones (Málaga), finalización de las expropiaciones y demolición de Cerro del Moro VII fase (Cádiz), y del Antiguo Cuartel de Santa Clara, en Úbeda (Jaén), por un importe total que asciende a 5,5 millones de Euros.

Hay que destacar que no se han considerado en las previsiones plurianuales los compromisos por convenios firmados y no ejecutados sobre los programas de Rehabilitación Singular de Edificios, Programa de Transformación de Infravivienda, Rehabilitación Autonómica y Reparación de Barridas, hasta que no se clarifique la disposición de fondos para financiar dichas actuaciones, importe que asciende a 22,7 millones de Euros. Sólo se ha incluido parte de los honorarios de asistencias técnicas del programa de Rehabilitación Singular, que no serían asumibles por las adendas y que asciende a 657 miles de Euros.

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Hipótesis utilizadas

d) Fomento del alquiler y otros servicios

Bajo este epígrafe se incluye la actividad de gestión de varios programas:

- Gestión de ayudas a la adquisición de viviendas (Stock Vivienda), para el que se ha considerado el pago de las anualidades correspondientes a los expedientes aprobados, por un importe total de 11 millones de Euros.
- Gestión de las Ayudas de Fomento del Alquiler a inquilinos, propietarios y agencias, para el que se ha considerado el pago de las solicitudes de inquilinos resueltas favorablemente, por un importe total de 17,4 millones de Euros y el pago de 200 miles de Euros a Agencias.
- Gestión del PIMA, para el que se ha planteado la gestión del 30% del presupuesto consignado en el Anexo de proyección de Financiación del Plan Autonómico de Vivienda y Rehabilitación 2016-2020, pendiente de aprobación definitiva, por un importe total de 121 miles de Euros.

e) Espacios públicos, equipamientos y actuaciones singulares

Esta línea de intervención incluye la ejecución del Programa Regional de Espacios Públicos, la gestión de los Parques Metropolitanos (Parque Alamillo y Los Toruños) y la participación en la entidad de conservación del Muelle de Málaga. Respecto al Programa Regional de Espacios Públicos, se ha programado exclusivamente para todo el periodo la ejecución de la última fase del espacio público Muralla Ziri de Granada, por importe de 115 miles de Euros.

Se han programado los costes de gestión y mantenimiento de los parques metropolitanos, considerando que a partir del ejercicio 2018 no se incorporan los costes de conservación del Muelle de Málaga, por posible cesión de la gestión.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

f) Gestión del Parque Público de Vivienda

En este epígrafe se incluyen las reparaciones de Mantenimiento y conservación en el Parque Público de Vivienda propuestas en la Estrategia de Gestión del Parque Público de Vivienda 2016-2020, que se estiman en una media de 25 millones por año.

También se incluye inversión en mejora de la Eficiencia Energética del Parque Público, por un importe total de 31,6 millones de Euros.

Y, por último, se incluye la inversión de Reurbanización de barriadas pertenecientes a las ARRU (Áreas de Rehabilitación y Renovación Urbana) y cofinanciadas con FEDER, dentro del programa de Regeneración residencial de zonas urbanas desfavorecidas, por un importe de 9,5 millones de Euros para los ejercicios 2016 y 2017.

g) Gestión de resto activos

Se recogen en este apartado la inversión prevista en suelos gestionados resultantes de la gestión de Vías Pecuarias, Encomienda CHAP y resto de activos adscritos a AVRA (ACTUR Cartuja, etc.).

Hipótesis utilizadas para la estimación del Plan de Viabilidad

Por su parte, las previsiones de ingresos y gastos y cobros y pagos de la Agencia se han realizado siguiendo las siguientes hipótesis:

1. Se estima un incremento de las ventas de suelo residencial e industrial más importante durante los primeros años que en los últimos, debido a que los activos con demanda comercial se venderán los primeros años, que existe suelo en producción que aún no se puede comercializar y que no se prevén nuevas compras de suelo. Las ventas de locales y anejos vinculados se incrementan ligeramente en el período por efecto de la mejora prevista en la situación económica.
2. La previsión de ventas de viviendas se ha realizado conforme a la fijada en el Plan Estratégico del Área de Parque Público de Viviendas, duplicándose la cifra

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Hipótesis utilizadas

durante el período 2016-2020. Los ingresos por alquileres se reducen ligeramente, por efecto de las ventas estimadas y los impuestos del PPV, entre los que se incluyen principalmente los IBIs de las viviendas.

3. Las dotaciones del programa de Vivienda de la Consejería de Fomento y Vivienda se han estimado en base a la proyección financiera de los objetivos del proyecto del Plan Autonómico de Vivienda y Rehabilitación 2016-2020, y suponiendo que se reciben los fondos para la devolución del capital y de los intereses de las pólizas suscritas para financiar el déficit de los programas de Gestión Delegada.

4. Con respecto a la transferencia de Mejora Energética de Parque Público de Vivienda, se ha considerado atribuible a la Agencia en torno a un 70% del importe previsto en el Proyecto de Decreto del Plan de Vivienda y Rehabilitación, al tratarse de una convocatoria pública para la selección de actuaciones.

5. Respecto al Programa de Fianzas, se ha utilizado un escenario de mínimos mediante el cual se ha previsto que, a partir del ejercicio 2017, la Agencia recibiría una transferencia por importe de los gastos de explotación del programa. El objetivo estratégico de este programa consiste en obtener fondos por el 70% de los ingresos netos gestionados y, cuando se alcancen, se procederá a la reformulación del Plan de Viabilidad.

6. Se ha previsto una transferencia de financiación de explotación para compensar el déficit estimado de la Agencia en cada uno de los ejercicios presupuestarios.

7. Para los programas de Stock Vivienda y Fomento del Programa de Alquiler-Inquilinos, se han considerado los mismos importes de pagos que de cobros, igualando pagos estimados con transferencia de financiación finalista a recibir para cada ejercicio económico.

8. En el epígrafe ingresos de gestión corriente se incluyen ingresos por la publicidad en vallas, por la gestión de los kioscos del Muelle de Málaga y por la futura gestión de aparcamientos en San Bernardo (Sevilla).

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

9. En exceso de provisiones se ha registrado la aplicación de las provisiones relacionadas con litigios ya resueltos y con gastos relacionados con el mantenimiento del parque público de viviendas provisionados en los decretos de cesión.

10. El importe de la variación de existencias se ha calculado comparando la inversión en programas de actuación que suponen un incremento del activo de la Agencia con el coste de las ventas previstas, suponiendo un pequeño margen en las operaciones.

11. Los gastos de personal se han calculado considerando que no se van a realizar nuevas contrataciones, que la plantilla se va a ir reduciendo por efecto de las jubilaciones y que las subidas de salario se deben al aumento de las antigüedades. En todo caso, se estará a lo que dispongan las futuras leyes de presupuesto.

12. Los gastos de servicios exteriores para el ejercicio 2016 se han previsto teniendo en cuenta el Plan de Ajustes 2016 de la Agencia, suponiendo un incremento de un 1% anual, excepto en el caso de Arrendamientos, que se produce un incremento en 2017 por la posibilidad de realizar nuevas operaciones de renting de vehículos, el incremento de las primas de seguros a partir de 2017, por la pérdida de la bonificación del Seguro de Vida y la reducción de los Otros Gastos en 2017, por no considerar los gastos de la mudanza de los Servicios Centrales de la Agencia, a la nueva sede del edificio de la calle Pablo Picasso (Sevilla).

13. Los servicios profesionales incluyen los costes de los contratos de servicio para el mantenimiento de las aplicaciones y sistemas de bases de datos, así como del soporte integral de incidencias informáticas. En este epígrafe se incluyen también los costes de las licencias y actualización de herramientas.

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Previsiones plurianuales de actuación

14. En otros gastos de explotación se recogen las provisiones por morosidad de los ingresos por alquileres, que según se establece en el Plan Estratégico del Área de Parque Público de Viviendas, se van a ir reduciendo significativamente durante el período, estimándose para el 2020 en torno a un 30% de los ingresos por arrendamientos.

15. Se ha considerado una dotación de provisiones por futuros litigios relacionados con reclamaciones por indemnizaciones a constructores por retrasos en los pagos.

16. Para la estimación de los flujos de tesorería del período 2016-2020, se ha considerado que todos los ingresos se materializan en cobros y que todos los gastos se materializan en pagos, excepto las amortizaciones, dotaciones y aplicaciones de provisiones. Asimismo se han incluido pagos por reintegro de subvenciones y otros posibles pagos correspondientes a ejercicios anteriores.

7.3. Previsiones plurianuales de actuación

Este apartado tiene por objeto establecer, para los diferentes programas de actuación, las provisiones cuantitativas sobre la actividad de la Agencia para los próximos años.

Estas provisiones se han realizado teniendo en cuenta las hipótesis planteadas en el apartado anterior y serán revisadas y actualizadas para adaptarse a los cambios que se produzcan en la planificación estatal de vivienda y conforme al sistema de seguimiento, evaluación y actualización establecido para el Plan Plurianual.

A continuación se presentan dichas provisiones referidas a los siguientes indicadores físicos (inicios de actividad, licitaciones y terminaciones) y de gestión.

INICIO DE ACTIVIDAD	2016				2017				2018				2019				2020			
	Indicador	Nº unidades	Importe estimado																	
2 PROMOCIÓN DE VIVIENDA PROTEGIDA	nº de viviendas	53	5.241.593 €	94	9.413.621 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	
5 ESPACIOS PÚBLICOS, EQUIPAMIENTOS Y ACTUACIONES SINGULARES	nº actuaciones	1	115.000 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6 GESTIÓN DEL PARQUE PÚBLICO DE VIVIENDA	nº de viviendas intervenidas	3.655	28.642.000 €	3.605	28.252.000 €	4.221	33.081.000 €	4.190	32.835.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	
	nº de actuaciones de reurb. de bdas.	18	9.510.239 €																	

Nota: Inicios previstos acordes con la hipótesis conservadora de disponibilidad presupuestaria al momento de elaboración del Plan

LICITACIONES DE OBRAS	2016				2017				2018				2019				2020			
	Indicador	Nº unidades	Importe estimado																	
2 PROMOCIÓN DE VIVIENDA PROTEGIDA	nº de viviendas	53	5.241.593 €	94	9.413.621 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	
5 ESPACIOS PÚBLICOS, EQUIPAMIENTOS Y ACTUACIONES SINGULARES	nº de actuaciones	1	115.000 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6 GESTIÓN DEL PARQUE PÚBLICO DE VIVIENDA	nº de viviendas intervenidas	3.655	28.642.000 €	3.605	28.252.000 €	4.221	33.081.000 €	4.190	32.835.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	4.095	32.091.000 €	
	nº de actuaciones de reurb. de bdas.	18	9.510.239 €																	

Nota: Se propone licitar toda la inversión programada, con la hipótesis de inicio de nuevas viviendas de promoción en alquiler en función de la financiación ARRU (90.000 Euros/vivienda), gestión del 30% de la inversión establecida en el Plan de Vivienda (en fase de aprobación) e intervención en el parque público con una financiación que podrá verse incrementada en función de nuevas disponibilidades presupuestarias

TERMINACIONES DE OBRAS	2016				2017				2018				2019				2020			
	Indicador	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	
2	PROMOCIÓN DE VIVIENDA PROTEGIDA	nº de viviendas	53	5.241.593 €	94	9.413.621 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €	5	450.000 €		
5	ESPACIOS PÚBLICOS, EQUIPAMIENTOS Y ACTUACIONES SINGULARES	nº de actuaciones	1	115.000 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
6	GESTIÓN DEL PARQUE PÚBLICO DE VIVIENDA	nº de viviendas intervenidas	3.655	28.642.000 €	3.605	28.252.000 €	4.221	33.081.000 €	4.190	32.835.000 €	4.095	32.091.000 €								
		nº de actuaciones de reurb. de bdas.	18	9.510.239 €																

Nota: Se prevé finalizar en el año todas las obras que se liciten a lo largo del mismo.

INDICADORES DE GESTIÓN	2016				2017				2018				2019				2020			
	Indicador	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	Nº unidades	Importe estimado	
4	FOMENTO DEL ALQUILER Y OTROS SERVICIOS																			
	Régimen general	Nº de depósitos /Ingresos netos	44.143	15.719.416 €	46.350	16.505.387 €	48.668	17.330.656 €	51.101	18.197.189 €	53.656	19.107.048 €								
	Gestión fianzas	Nº de registros dados de alta/Ingresos netos	5.932.848	12.919.535 €	6.526.133	14.211.488 €	7.178.747	15.632.637 €	7.896.621	17.195.901 €	8.686.283	18.915.491 €								
	Stock Vivienda	Nº solicitudes en gestión	1.481	4.018.908 €	1.481	3.979.007 €	1.481	2.805.055 €	1.481	214.017 €	1.481	72.050 €								
	Gestión PIMA	Nº de expedientes en gestión/Importe pagos		13.500 €		27.000 €		27.000 €		27.000 €		27.000 €								
	Fomento alquiler	Ayuda a inquilinos	27.386	7.700.000 €	27.386	2.428.608 €	27.386	2.428.608 €	27.386	2.428.608 €	27.386	2.428.608 €								
		Ayudas AFAS	184	200.000 €																

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

7.4. Plan de Viabilidad Económico Financiero

A. Objeto

El Plan de Viabilidad Económico Financiero se ha elaborado, partiendo de las Previsiones Plurianuales, por líneas de actividad de la Agencia y considerando un escenario conservador. Para ello se han realizado unas previsiones prudentes de la actividad de la Agencia para el período 2016-2020, considerando la nueva estructura de programas y subprogramas que se ha expuesto en el documento del Plan Plurianual.

Las previsiones de ingresos y gastos se han realizado con el mismo criterio de prudencia y no incluyendo importes que se puedan generar con la consecución por encima de los objetivos estratégicos que se han ido desarrollando a lo largo del Plan Plurianual.

Para la elaboración del Plan de Viabilidad se han utilizado las hipótesis detalladas en el apartado anterior, “7.2. Hipótesis utilizadas”.

B. Contenidos del Plan de Viabilidad Económico Financiero

El Plan de Viabilidad Económico Financiero incluye los siguientes contenidos:

1. Detalle de las inversiones de las Previsiones Plurianuales para el período 2016-2020, considerando la nueva estructura de programas y subprogramas.
2. Detalle de las previsiones de ingresos y gastos de la Agencia y de cobros y pagos en nombre de terceros para el período 2016-2020.
3. Evolución de la Cuenta de Resultados de la Agencia para el período 2016-2020.
4. Previsión de las cifras que componen el Activo y el Pasivo del Balance de Situación de la Agencia para el período 2016-2020 y un análisis de los ratios de endeudamiento para el período analizado.
5. Estimación del Flujo de Tesorería entre cobros y pagos para el período 2016-2020.

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Plan de Viabilidad Económico Financiero

C. Estimaciones y conclusiones del Plan de Viabilidad Financiera

A continuación se muestran los resultados de las previsiones de inversión, recursos y financiación para los periodos 2016-2020.

C1. Previsiones Plurianuales de inversión para el período 2016-2020

En el cuadro se refleja una estimación de la inversión para el período 2016-2020, considerando la nueva estructura de programas y subprogramas propuesta en el Plan Plurianual.

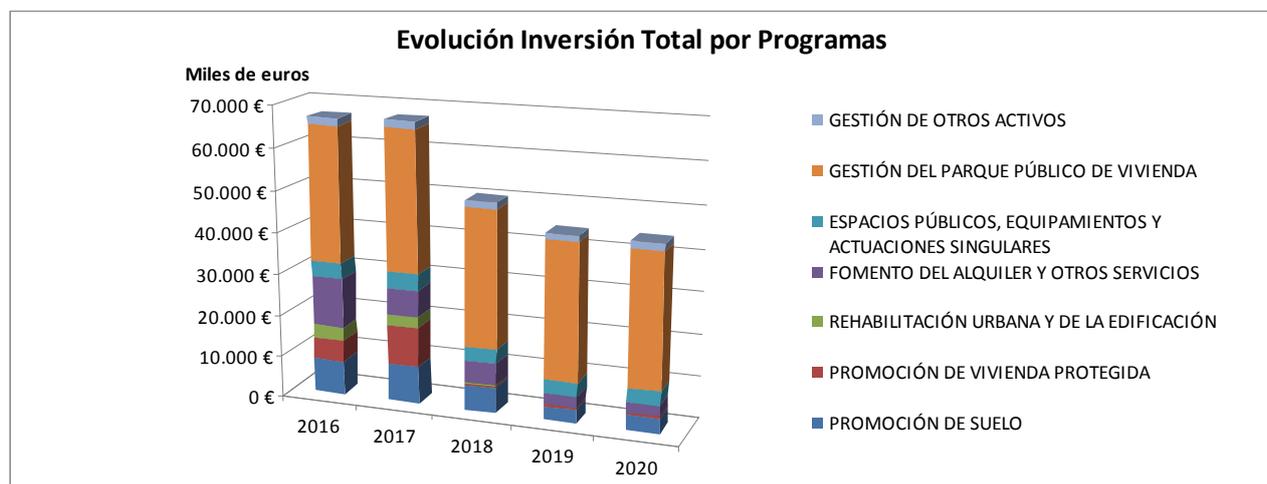
Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

		INVERSIÓN				
		Importe estimado en Euros				
		2016	2017	2018	2019	2020
PROMOCIÓN DE SUELO	Suelo Residencial	3.517.202 €	5.450.000 €	4.150.000 €	1.935.746 €	2.398.772 €
	Suelo Industrial	3.935.660 €	3.248.317 €	1.571.486 €	1.000.000 €	1.000.000 €
	Reservas de suelo	632.937 €	196.000 €	196.000 €	196.000 €	196.000 €
	Desarrollos Turísticos	193.068 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €
	Totales	8.278.866 €	9.094.317 €	6.117.486 €	3.331.746 €	3.794.772 €
PROMOCIÓN DE VIVIENDA PROTEGIDA	Promoción de viviendas RE	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €
	Promoción de viviendas RG	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €
	Promoción de viviendas en alquiler (ARRUS)	4.941.593 €	9.113.621 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €
	Totales	5.241.593 €	9.413.621 €	450.000 €	450.000 €	450.000 €
REHABILITACIÓN URBANA Y DE LA EDIFICACIÓN	Operaciones de rehabilitación	2.979.318 €	2.304.300 €	269.496 €	0 €	0 €
	Rehabilitación Singular (Orden 9 de Agosto)	202.647 €	472.842 €	0 €	0 €	0 €
	Totales	3.181.965 €	2.777.142 €	269.496 €	0 €	0 €
FOMENTO DEL ALQUILER	Fomento alquiler (inquilinos)	7.700.000 €	2.428.608 €	2.428.608 €	2.428.608 €	2.428.608 €
	Fomento alquiler (Agencias)	200.000 €				
	Stock Vivienda	4.018.908 €	3.979.007 €	2.805.055 €	214.017 €	72.050 €
	PIMA	13.500 €	27.000 €	27.000 €	27.000 €	27.000 €
	Totales	11.932.408 €	6.434.615 €	5.260.663 €	2.669.624 €	2.527.658 €
ESPACIOS PÚBLICOS, EQUIPAMIENTOS Y ACTUACIONES SINGULARES	PREP	115.000 €				
	Gestión Parques Metropolitanos	3.313.495 €	3.313.495 €	3.313.495 €	3.313.495 €	3.313.495 €
	Muelle de Málaga	468.015 €	468.015 €			
	Totales	3.896.511 €	3.781.511 €	3.313.495 €	3.313.495 €	3.313.495 €
GESTIÓN DEL PARQUE PÚBLICO DE VIVIENDA	Conservación y mantenimiento	24.967.620 €	22.691.000 €	25.202.620 €	25.202.735 €	25.203.346 €
	Reurbanización barriadas/ade-cuacion espacios púb	3.853.757 €	5.656.482 €			
	Mejoras Eficiencia Energética en PPV	3.674.380 €	5.561.000 €	7.878.380 €	7.632.265 €	6.887.654 €
	Totales	32.495.757 €	33.908.482 €	33.081.000 €	32.835.000 €	32.091.000 €
GESTION DE OTROS ACTIVOS	Vías Pecuarias	176.433 €	166.659 €	166.659 €	166.659 €	166.659 €
	Encomienda CHAP	1.595.226 €	1.605.000 €	1.385.000 €	1.354.000 €	1.590.000 €
	Totales	1.771.659 €	1.771.659 €	1.551.659 €	1.520.659 €	1.756.659 €
TOTAL INVERSIONES		66.798.759 €	67.181.346 €	50.043.799 €	44.120.525 €	43.933.584 €

Nota: Las inversiones consideradas en este escenario conservador podrán verse incrementadas en función de nuevas disponibilidades presupuestarias (Plan Estatal, generación de recursos propios adicionales o posibilidad de nuevo endeudamiento con garantías hipotecarias).

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Plan de Viabilidad Económico Financiero



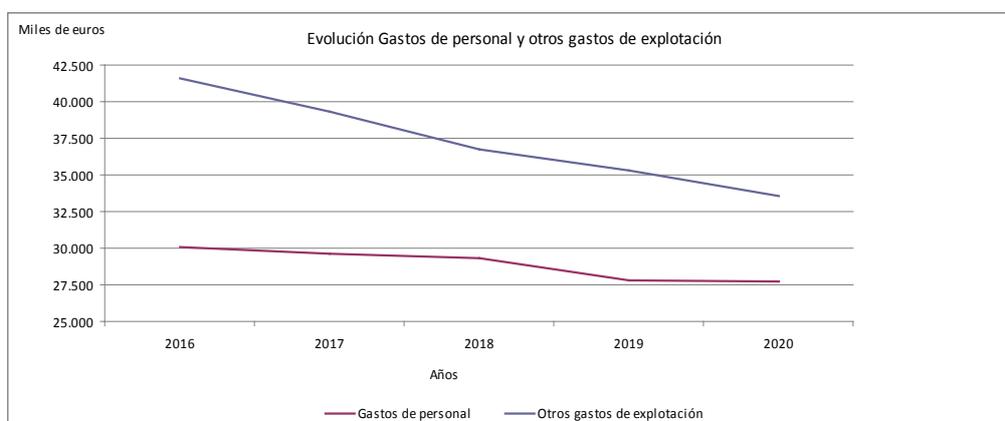
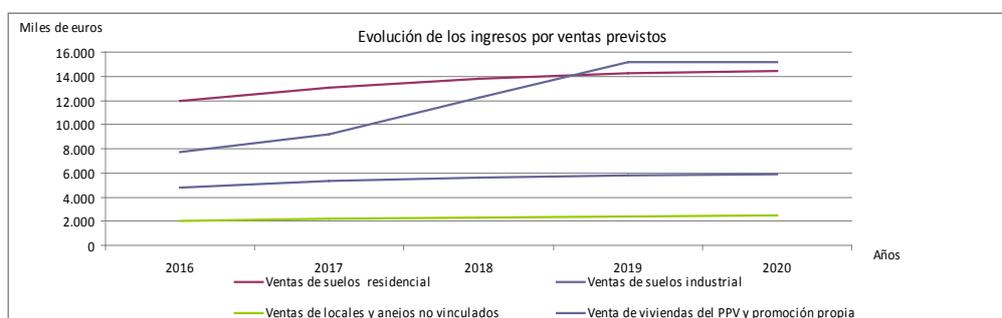
Nota: Las inversiones consideradas en este escenario conservador podrán verse incrementadas en función de nuevas disponibilidades presupuestarias (Plan Estatal, generación de recursos propios adicionales o posibilidad de nuevo endeudamiento con garantías hipotecarias).

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

C2. Previsiones de Ingresos y gastos y de cobros y pagos en nombre de terceros 2016-2020

En el cuadro se refleja una estimación de la evolución de los principales ingresos y gastos y de los cobros y pagos en nombre de terceros para el período 2016-2020, elaborados siguiendo las hipótesis enunciadas en el epígrafe anterior.

Se destaca que se ha desglosado el importe de las dotaciones del programa de Vivienda de la Consejería de Fomento y Vivienda para una mejor comprensión de los recursos de los que dispone la Agencia. También se ha desglosado la actividad de terceros, es decir, los cobros y pagos que se generan por las encomiendas que desarrolla la Agencia. En este epígrafe se ha incluido el cobro y pago relacionado con la amortización del capital de las pólizas de crédito relacionadas con la actividad de gestión delegada de la Agencia, con el objeto de que aparezcan todos los recursos que obtiene la Agencia vía transferencias.



Dentro del epígrafe de Otros gastos de explotación se recogen los gastos por Servicios exteriores, el importe de los IBI y otros impuestos y las dotaciones de provisiones por litigios y por insolvencias de la facturación por alquileres. El descenso que se produce durante el período se debe fundamentalmente a la mejora de cobrabilidad de los alquileres del Parque Público de Viviendas.

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Plan de Viabilidad Económico Financiero

DETALLE DE PREVISIONES DE INGRESOS Y GASTOS DE LA AGENCIA Y DE COBROS Y PAGOS EN NOMBRE DE TERCEROS

	Datos en miles de Euros				
	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS ESTIMADOS:					
Ventas de suelos residencial	11.908	13.099	13.754	14.256	14.445
Ventas de suelos industrial	4.823	5.305	5.570	5.773	5.850
Ventas de locales y anejos no vinculados	2.030	2.233	2.344	2.390	2.437
Venta de viviendas del PPV	7.700	9.200	12.200	15.200	15.200
Parques Metropolitanos y Espacios Públicos	3.460	3.313	3.313	3.313	3.313
Área de Rehabilitación y Regeneración Urbana (FEDER)	19.168	15.504	8.832	6.832	4.832
Área de Rehabilitación y Regeneración Urbana (PLAN ESTATAL)	13.938	9.433	9.129	8.867	8.607
Dotaciones del Programa de Vivienda de C.F.V.:					
Eficiencia Energética	3.030	5.561	8.121	9.636	11.152
Devolución de Intereses de Pólizas	3.284	3.065	2.581	1.900	1.220
Fianzas	0	3.054	2.994	2.976	2.976
Transferencias de financiación de explotación	20.500	19.423	18.859	17.008	16.759
Ingresos por alquileres	31.971	31.791	31.575	31.287	30.927
Ingresos de gestión corriente	1.305	1.755	1.450	1.450	1.050
Ingresos Financieros	800	100	100	100	100
Subvenciones de explotación	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Exceso de provisiones	22.495	24.062	22.332	21.015	20.088
Trabajos realizados por la Agencia para su activo	4.942	9.114	150	150	150
TOTAL	152.855	157.512	144.803	143.654	140.606

(*) No se incluyen las provisiones de pagos en nombre de terceros

GASTOS ESTIMADOS:					
Inversiones por subprogramas (*)	53.271	59.142	43.398	40.097	39.816
Variación de existencias	13.737	15.800	22.204	28.178	27.981
Gastos de personal	30.055	29.595	29.350	27.806	27.698
Servicios exteriores- Arrendamiento	248	300	303	306	308
Servicios exteriores- Servicios profesionales	1.656	1.672	1.689	1.706	1.723
Servicios exteriores- Primas de seguros	595	930	940	950	960
Servicios exteriores- Suministros	494	500	505	510	515
Servicios exteriores- Otros gastos	1.837	1.703	1.721	1.737	1.755
Otros gastos de explotación	15.026	13.352	11.683	10.638	9.278
Impuestos PPV	11.758	11.158	10.700	10.250	10.250
IBI Gestión de Activos	1.877	1.689	1.604	1.524	1.494
Amortización de Inmovilizado	5.700	5.600	5.500	5.400	5.300
Gastos financieros	8.524	8.065	7.581	6.900	6.220
Provisiones por litigios	8.078	8.006	7.626	7.653	7.308
TOTAL	152.855	157.512	144.803	143.654	140.606

	2016	2017	2018	2019	2020
COBROS EN NOMBRE DE TERCEROS ESTIMADOS:					
Ventas de Encomienda de Suelo CHAP	7.013	1.900	225	2.600	2.400
Programa de Fomento del Alquiler	7.914	2.456	2.456	2.456	2.456
Transferencias de financiación:					
Amortización Capital Pólizas de Crédito	20.893	25.000	53.973	53.973	53.972
Stock Vivienda	4.019	3.979	2.805	214	72
TOTAL COBROS	39.838	33.335	59.459	59.243	58.900

PAGOS EN NOMBRE DE TERCEROS ESTIMADOS:					
Stock Vivienda	4.019	3.979	2.805	214	72
Fomento del Alquiler-Inquilinos	7.914	2.456	2.456	2.456	2.456
Devolución Capital Pólizas de Crédito	20.893	25.000	53.973	53.973	53.972
Pagos Encomienda de Suelo CHAP	1.595	1.605	1.385	1.354	1.590
TOTAL PAGOS	34.421	33.040	60.619	57.997	58.090

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

C3. Evolución de la Cuenta de Resultados

En el cuadro se refleja una estimación de la evolución de la Cuenta de Resultados de la Agencia a partir de las previsiones que resultan siguiendo las hipótesis enunciadas en el epígrafe anterior.

Partiendo de los ingresos estimados por ventas de activos y considerando un margen de las operaciones de gestión propia, se calcula el coste de dichas ventas y, por tanto, la variación de la cifra de existencias. En base a las transferencias de financiación, a las previsiones de inversión en programas de gestión delegada (mediante la atribución de funciones o bien mediante encomiendas de gestión), a los resultados de la gestión del Parque Público de Viviendas y a la estimación de gastos de estructura no atribuibles directamente a las actuaciones (servicios exteriores, tributos, gastos de personal, otros gastos de gestión, amortizaciones y provisiones), se obtiene la pérdida estimada por ejercicio presupuestario, que será compensada con una Transferencia de financiación de explotación.

Es necesario destacar que se estima que los resultados negativos se vayan reduciendo ligeramente por efecto del incremento de las ventas y por una mayor cobrabilidad de los ingresos por alquileres del Parque Público de Viviendas.

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Plan de Viabilidad Económico Financiero

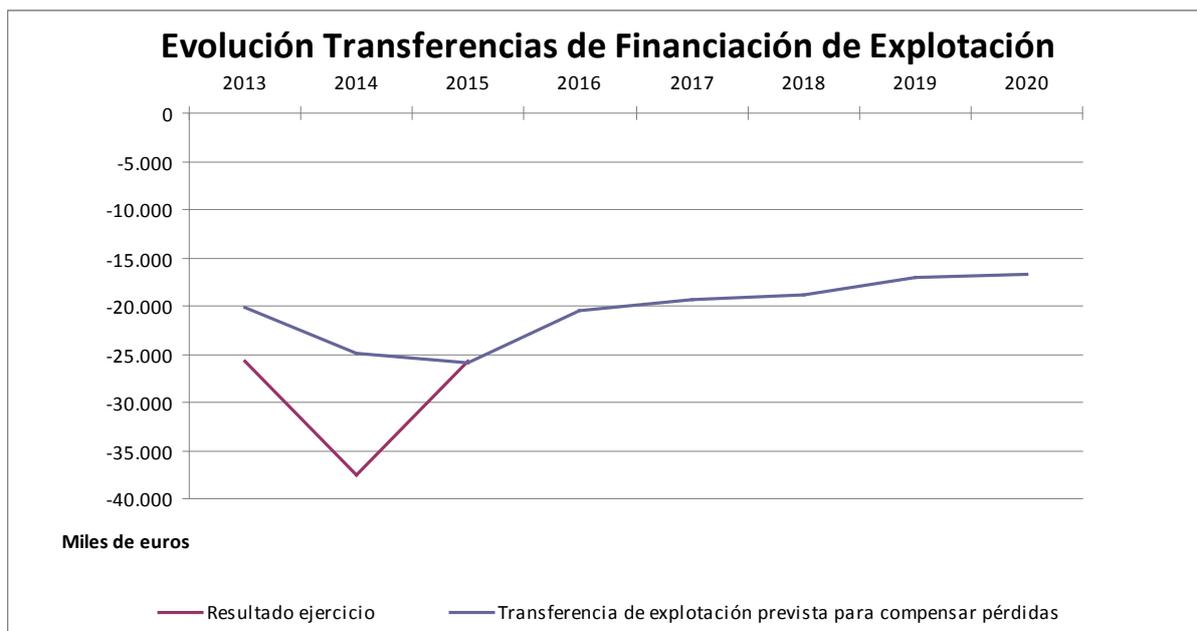
CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA 2016-2020

Datos en miles de Euros

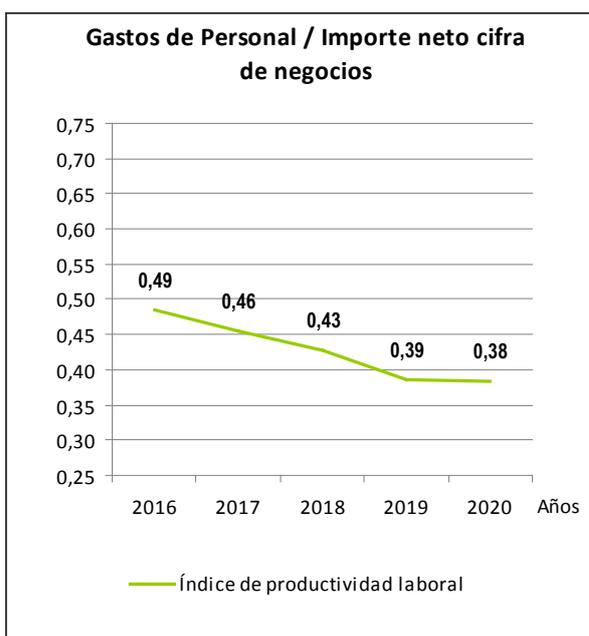
	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
1. Importe neto de la cifra de negocios.					
a) Ventas y prestaciones de servicios a la Junta de And.	3.460	3.313	3.313	3.313	3.313
b) Ventas.	26.461	29.837	33.868	37.619	37.932
c) Prestaciones de servicios	31.971	31.791	31.575	31.287	30.927
Total	61.892	64.941	68.756	72.219	72.172
2. Variación existencias productos terminados y en curso.	(13.737)	(15.800)	(22.204)	(28.178)	(27.981)
3. Trabajos realizados por la agencia para su activo.	4.942	9.114	150	150	150
4. Aprovisionamientos (*)	(53.271)	(59.142)	(43.398)	(40.097)	(39.816)
5. Otros ingresos de explotación.					
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente.	1.305	1.755	1.450	1.450	1.050
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio.	39.421	36.616	31.656	30.211	28.786
Total	40.726	38.372	33.106	31.661	29.836
6. Gastos de personal	(30.055)	(29.595)	(29.350)	(27.806)	(27.698)
7. Otros gastos de explotaciones					
a) Servicios exteriores.	(4.830)	(5.105)	(5.158)	(5.209)	(5.261)
b) Tributos.	(13.635)	(12.847)	(12.304)	(11.774)	(11.744)
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.	(23.104)	(21.358)	(19.309)	(18.291)	(16.586)
Total	(41.569)	(39.310)	(36.771)	(35.274)	(33.591)
8. Amortización del inmovilizado.	(5.700)	(5.600)	(5.500)	(5.400)	(5.300)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
10. Excesos de provisiones.	22.495	24.062	22.332	21.015	20.088
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	0	0	0	0	0
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	(12.777)	(11.458)	(11.378)	(10.208)	(10.639)
12. Ingresos financieros.	800	100	100	100	100
13. Gastos financieros.	(8.524)	(8.065)	(7.581)	(6.900)	(6.220)
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0	0	0	0	0
15. Diferencias de cambio	0	0	0	0	0
16. Deterioro y resultado enajen. instrum. financieros.	0	0	0	0	0
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	(7.724)	(7.965)	(7.481)	(6.800)	(6.120)
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)	(20.500)	(19.423)	(18.859)	(17.008)	(16.759)
17. Impuestos sobre beneficios.					
A.4) RESULTADO PROCEDENTE OPERACIONES CONT.(A.3+17)	(20.500)	(19.423)	(18.859)	(17.008)	(16.759)
B) OPERACIONES INTERRUPTIDAS					
18. Resultado procedente operaciones interrump.neto de impuestos.					
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+18)	(20.500)	(19.423)	(18.859)	(17.008)	(16.759)

Nota (*): Solo a los efectos de esta cuenta de pérdidas y ganancias del Plan Plurianual se ha considerado el gasto en Parque Público como mayor "Aprovisionamiento", aun sabiendo que contablemente en rigor, se trata de un gasto de conservación y reparación y va registrado en el apartado de "servicios exteriores" del punto "Otros gastos de explotación", tal y como se recoge tanto en el PAIF como en las cuentas anuales.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



La relación entre los gastos de personal y el importe neto de la cifra de negocio, utilizada como uno de los posibles indicadores de medición de la productividad laboral de la Agencia, muestra para los próximos años una mejora significativa a lo largo del período de aplicación de Plan Plurianual.



Así, mientras que en 2016 los gastos de personal, que ascienden a 30,05 M€, representan prácticamente la mitad del importe de la cifra neta de negocios (61,89 M€), y el ratio de productividad laboral se sitúa en 0,49, al final del período el ratio baja a 0,38, un 21% menos, como consecuencia del aumento de la cifra negocios a 72,17 M€ y el descenso de los gastos de personal a 27,70 M€.

Esta evolución refleja un uso más eficiente del factor trabajo dentro de la Agencia, permitiendo obtener mayores recursos económicos con menores costes laborales.

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Plan de Viabilidad Económico Financiero

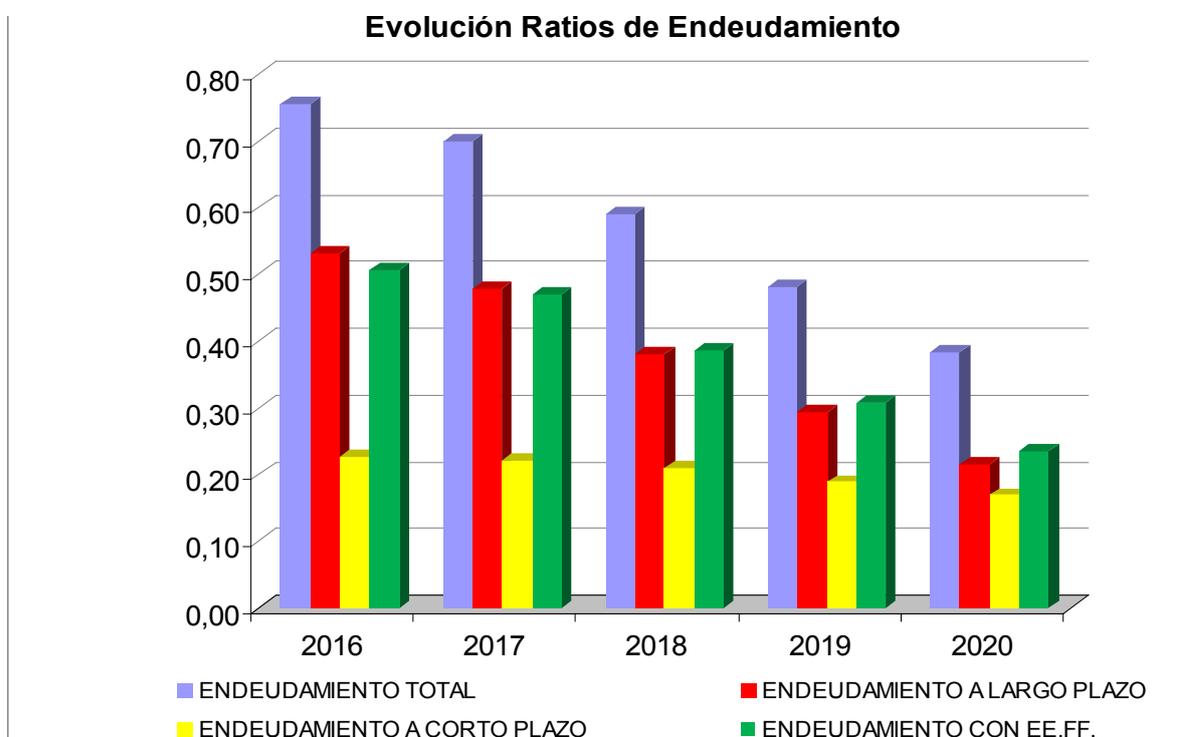
C4. Evolución del Balance de Situación y Ratios de Endeudamiento

La evolución de las cifras de Activo y Pasivo que forman el Balance de la Situación de la Agencia muestra un descenso de la cifra total de entorno a un 15%, debido, principalmente, a la amortización del capital de las pólizas de crédito suscritas para financiar la gestión delegada, por lo que los ratios de endeudamiento indican una mejora de las cifras de endeudamiento total, a largo plazo y con entidades de crédito.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISTO 2016-2020					
	Datos en miles de Euros				
	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
ACTIVO NO CORRIENTE	368.559	372.072	366.722	361.472	356.339
Inmovilizado Intangible	96	67	39	11	0
Inmovilizado Material	57.210	56.837	56.471	56.111	55.759
Inversiones Inmobiliarias	295.347	299.263	294.307	289.445	284.676
Inversiones en Empresas del Grupo y Asociadas a Largo Plazo	15.657	15.657	15.657	15.657	15.657
Inversiones Financieras a Largo Plazo	248	248	248	248	248
ACTIVO CORRIENTE	1.329.096	1.311.302	1.290.723	1.261.887	1.232.516
Existencias	1.053.784	1.037.984	1.015.780	987.603	959.622
Relaciones con la Junta de Andalucía	93.228	92.933	94.093	92.847	90.420
Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar	176.887	176.887	176.887	176.887	178.487
Inversiones Financieras a Corto Plazo	1.523	1.523	1.523	1.523	1.523
Periodificaciones a Corto Plazo	799	799	799	799	799
Efectivo y Otros Activos Líquidos Equivalentes	2.875	1.176	1.641	2.229	1.666
TOTAL ACTIVO	1.697.655	1.683.375	1.657.445	1.623.360	1.588.856
RECURSOS PROPIOS	966.716	990.216	1.042.689	1.095.163	1.147.635
Capital	1.062.269	1.062.269	1.062.269	1.062.269	1.062.269
Reservas	(190.355)	(166.432)	(113.023)	(60.900)	(7.177)
Perdidas y ganancias	(20.500)	(19.423)	(18.859)	(17.008)	(16.759)
Otros recursos	115.302	113.802	112.302	110.802	109.302
ACREEDORES A LARGO PLAZO	512.604	474.824	396.421	321.362	246.886
Deudas con entidades de crédito	461.273	439.550	375.853	309.156	242.460
Otras deudas a largo plazo	51.331	35.274	20.568	12.206	4.426
ACREEDORES A CORTO PLAZO	218.335	218.335	218.335	206.835	194.335
Proveedores	78.239	78.239	78.239	71.739	64.239
Entidades de crédito	27.001	27.001	27.001	27.001	27.001
Otras deudas a corto	113.095	113.095	113.095	113.095	113.095
TOTAL PASIVO	1.697.655	1.683.375	1.657.445	1.623.360	1.588.856

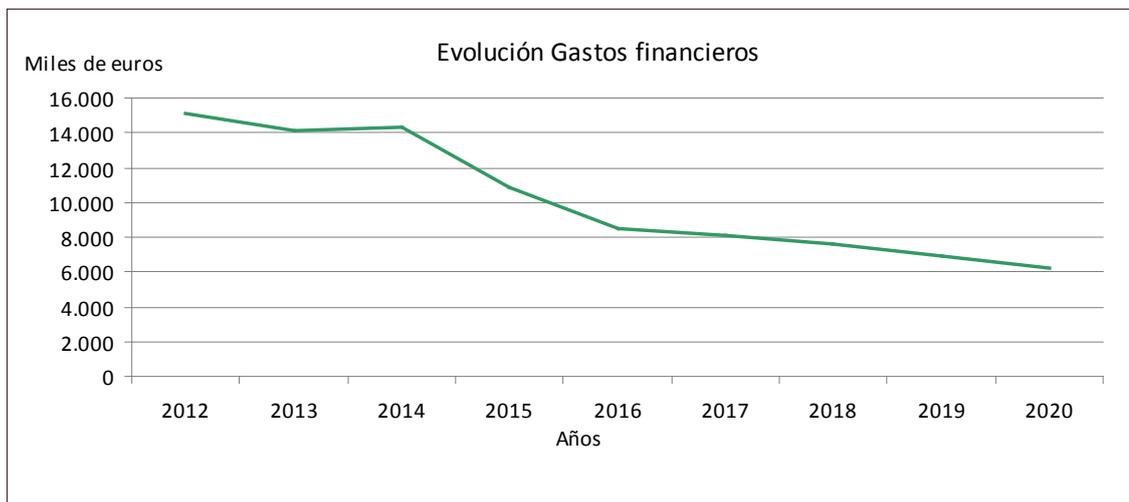
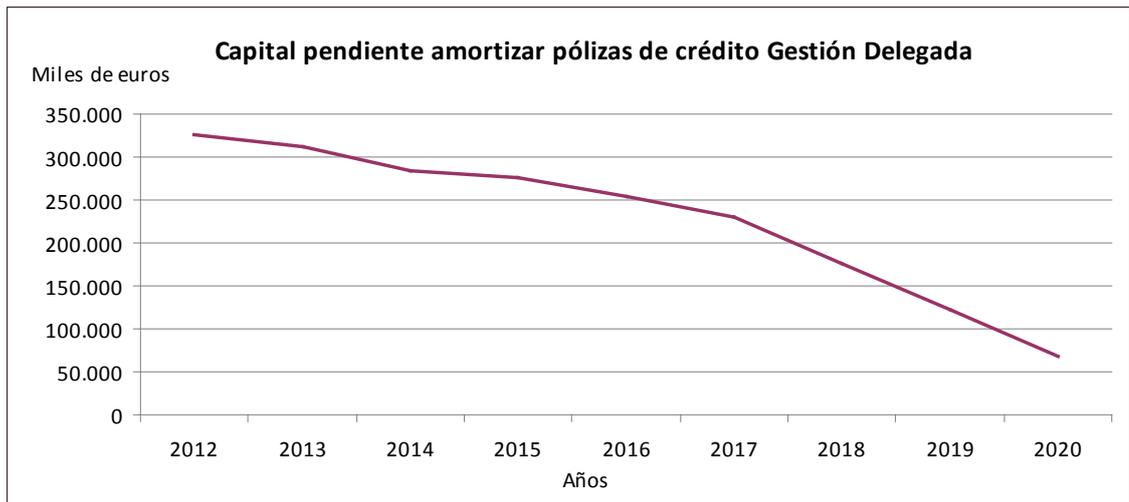
Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Evolución Ratios de Endeudamiento							
Ratios	2016	2017	2018	2019	2020	Fórmula	Explicación
ENDEUDAMIENTO TOTAL	0,76	0,70	0,59	0,48	0,38	Pasivo Exigible / Recursos propios	Relación entre financiación ajena y propia
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0,53	0,48	0,38	0,29	0,22	Pasivo Exigible A Largo / Recursos propios	Relación entre financiación ajena a largo plazo y propia
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0,23	0,22	0,21	0,19	0,17	Pasivo Exigible A Corto / Recursos propios	Relación entre financiación ajena a corto plazo y propia
ENDEUDAMIENTO CON EE.FF.	0,51	0,47	0,39	0,31	0,23	Deudas Entid. Financier. / Recursos propios	Relación entre financiación de Entidades Financieras y propia



Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Plan de Viabilidad Económico Financiero



Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

C5. Estimación flujos de Tesorería

En la estimación de los flujos de tesorería se han considerado los cobros y los pagos derivados de las previsiones de ingresos y gastos sin considerar incrementos de las cifras deudoras y acreedoras. Además, se ha considerado la necesidad de incorporar la contratación de nuevas pólizas de crédito a corto plazo para poder hacer frente al desfase puntual de tesorería.

ESTIMACIÓN FLUJOS DE TESORERÍA 2016-2020

Datos en miles de Euros

	2016	2017	2018	2019	2020
SALDO INICIAL	18.103	2.875	1.176	1.641	2.229
COBROS					
VENTAS Y ALQUILER	46.866	51.589	57.074	61.582	62.894
INGRESOS ACCESORIOS	1.305	1.755	1.450	1.450	1.050
DISPOSICIONES PÓLIZAS CRÉDITO	0	16.000	3.000	0	0
TRANSFERENCIAS	59.685	58.292	50.515	47.219	45.545
TRANSFERENCIAS TERCEROS	18.945	8.335	5.486	5.270	4.928
TRANSFERENCIA CAPITAL PÓLIZAS	20.893	25.000	53.973	53.973	53.972
OTROS	800	100	100	100	100
TOTAL	148.730	158.818	171.598	169.594	168.489
PAGOS					
PROVEEDORES	(53.271)	(59.142)	(43.398)	(40.097)	(39.816)
REINTEGRO SUBVENCIONES Y OTROS PAGOS	(6.500)	0	0	(6.500)	(7.500)
INVERSIÓN TERCEROS	(13.528)	(8.040)	(6.646)	(4.024)	(4.118)
GASTOS DE PERSONAL	(30.055)	(29.595)	(29.350)	(27.806)	(27.698)
IMPUESTO IBI	(13.635)	(12.847)	(12.304)	(11.774)	(11.744)
GASTOS FINANCIEROS	(8.524)	(8.065)	(7.581)	(6.900)	(6.220)
AMORTIZACIÓN PÓLIZAS CRÉDITO	(20.893)	(25.000)	(53.973)	(53.973)	(53.972)
PAGOS VENCIMIENTO PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	(12.724)	(12.724)	(12.724)	(12.724)	(12.724)
OTROS	(4.830)	(5.105)	(5.158)	(5.209)	(5.261)
TOTAL	(163.959)	(160.516)	(171.134)	(169.006)	(169.052)
EXCESO / DÉFICIT (anual)	(15.228)	(1.698)	464	588	(563)
SALDO FINAL	2.875	1.176	1.641	2.229	1.666

Previsiones de Actuación y Plan de Viabilidad

Plan de Viabilidad Económico Financiero



Apedero en Almonte. Huelva

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020



Barriada San Martín de Porres. Córdoba

Actualización del Plan Plurianual

Adaptación del Plan Plurianual a la planificación estatal de vivienda

8. Actualización del Plan Plurianual y sistema de seguimiento y evaluación

El Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA se concibe como un instrumento de planificación dinámico, que se provee de herramientas para su revisión y adaptación continua. En particular, el Plan contempla su adaptación a las novedades que se produzcan con respecto a la planificación estatal en materia de vivienda. Por otra parte, el Plan Plurianual prevé el diseño e implantación de un sistema de seguimiento trimestral y mecanismos de evaluación y actualización anual.

8.1. Adaptación del Plan Plurianual a la planificación estatal de vivienda

El Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria y la regeneración y renovación urbanas, 2013-2016, actualmente en vigor, concluye a final del ejercicio 2016. Las previsiones plurianuales de actuación y la viabilidad económica financiera del Plan Plurianual de AVRA se han realizado basándose en aquellos elementos sobre los que existe una cierta certidumbre, por lo que no se han incorporado los instrumentos de financiación del Plan estatal a partir de 2016.

La aprobación de un nuevo Plan Estatal, o su prórroga, constituye un hecho de gran relevancia de cara a formular las previsiones de actuación de AVRA. En este sentido, el Plan Plurianual contempla la actualización de sus previsiones tan pronto se produzca cualquiera de estas circunstancias.

8.2. Sistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan

El sistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan consiste en la recopilación y tratamiento trimestral de información, para asegurar la correcta implementación del Plan, y en la realización anual de la evaluación de los resultados e impactos de la política, para su adaptación y mejora. Las tareas de seguimiento y evaluación desempeñan una importante función para reajustar o reorientar la programación y la estrategia a la generación de resultados que satisfagan las expectativas y necesidades de la ciudadanía y permitan alcanzar las metas estratégicas. En este sentido, el sistema de seguimiento permitirá:

- Obtener información que, al inicio, a medio camino y una vez finalizada la ejecución del Plan, será necesaria para evaluar el grado de cumplimiento en la ejecución del Plan y la evaluación de los resultados conseguidos.
- Identificar los puntos críticos en la gestión y ejecución, permitiendo detectar problemas y alertar a los responsables sobre los riesgos.
- Suministrar información objetiva y estandarizada, que debe ser la base del seguimiento trimestral y de la toma de decisiones para garantizar que el Plan se ejecute en el tiempo y con la calidad predeterminada.
- Detectar las áreas de mejora y apoyar la toma de decisiones para la redefinición de la política y la estrategia de la organización.
- Identificar aquellas iniciativas, experiencias o prácticas con las que se han obtenido mejores resultados y puedan ser replicadas en el futuro o extrapoladas al resto de la organización.

Actualización del Plan Plurianual

Sistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan

Para alcanzar estos objetivos se ha definido, a grandes rasgos, el siguiente proceso de elaboración e implementación del seguimiento, evaluación y actualización del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020:

A. Diseño del sistema de seguimiento, evaluación y actualización

Tras la aprobación del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020, se concretarán y diseñarán los elementos de seguimiento avanzados en dicho Plan:

Ámbitos. El sistema recopilará y analizará información sobre los siguientes ámbitos:

1. Grado de ejecución de la estrategia de intervención: metas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos específicos y medidas.
2. Consecución de los objetivos y previsiones anuales de actuación, producción, inversión y obtención de recursos.
3. Identificación de desvíos y atrasos.
4. Cumplimiento de los criterios de actuación y gestión del Plan.
5. Cumplimiento de la normativa aplicable.
6. Seguimiento de las necesidades de la población objetivo.
7. Vigilancia y prospectiva del entorno externo.

Niveles. El sistema de seguimiento se articulará para los distintos niveles de planificación del Plan Plurianual, ya que cada nivel tiene unas características, siguiendo así la cadena lógica “abajo a arriba” de las relaciones causales del Plan. En este sentido, existen dos ámbitos de seguimiento que tienen distintos niveles, para los cuales se diseñarán unos indicadores y un sistema de información diferenciado:

- Estrategia de intervención: metas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos específicos y medidas.
- Previsiones anuales de actuación: programas, subprogramas y actuaciones.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

Responsabilidad y periodicidad. La responsabilidad del seguimiento del conjunto del Plan Plurianual será del Área competente en materia de planificación estratégica, prospectiva e inteligencia de negocio y del entorno.

Los responsables del seguimiento deberán informar sobre el seguimiento de las medidas que corresponden a su área y sobre el seguimiento de los objetivos de los programas con carácter trimestral.

Se prevé el seguimiento trimestral del grado de ejecución del Plan y sus resultados y, con carácter anual, se realizará la evaluación de resultados e impactos y posterior actualización del Plan.

Instrumentos:

- Bateria de indicadores. Se diseñarán indicadores de realización, resultados e impactos acordes a cada nivel de planificación sobre los diferentes ámbitos de seguimiento identificados.
- Fichas de seguimiento. Mediante el registro normalizado y periódico de las fichas se solicitará a los responsables del seguimiento de las medidas y programas que recopilen información relevante sobre su cumplimiento.
- Cuadro de mando para el seguimiento del Plan y la toma de decisiones de la Dirección. El cuadro de mando permitirá centralizar la información de los indicadores definidos para el seguimiento y evaluación del Plan y facilitar a la Dirección información dinámica y periódica sobre los resultados de las actuaciones desarrolladas, permitiendo la corrección de resultados no deseados y la toma de decisiones ante desvíos o atrasos.
- Informes de seguimiento trimestrales. La elaboración de este informe permitirá informar periódicamente sobre el cumplimiento de las medidas y programas concretos, así como de la consecución de los objetivos globales del Plan.

Actualización del Plan Plurianual

iSistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan

- Informe de evaluación y propuesta de actualización anual del Plan. Mediante la elaboración anual de la evaluación y propuesta de actualización del Plan se analizará la situación interna y externa de la Agencia, la evolución del seguimiento trimestral y los impactos del Plan, al objeto de reorientar y adaptar la planificación y programación eficazmente a los cambios que hayan acontecido.
- Divulgación de resultados. Se contempla incorporar un espacio de difusión y participación en la intranet de AVRA, en el que se darán a conocer las novedades relacionadas con el Plan.
- Constitución de Comisión de Seguimiento del Plan. Se constituirá una Comisión de Seguimiento, que se reunirá con periodicidad, al menos, trimestral, cuya misión será la revisión y aprobación de los Informes de seguimiento trimestrales y los Informes de evaluación y propuesta de actualización del Plan.

B. Seguimiento y evaluación.

El seguimiento del grado de ejecución de las medidas y las actuaciones se llevará a cabo durante el despliegue del Plan, cada tres meses. La evaluación se realizará a la finalización de cada ejercicio, en ésta se valorarán los resultados alcanzados y los impactos provocados por la planificación, al objeto de realizar las recomendaciones necesarias para reajustar la planificación.

• Seguimiento trimestral:

- Recogida de información mediante la cumplimentación de fichas de seguimiento.
- Actualización de cuadro de mando de batería de indicadores para la gestión y la toma de decisiones de la Dirección.
- Realización de informe de seguimiento trimestral.
- Reunión de la Comisión de Seguimiento del Plan Plurianual para la revisión y aprobación del Informe de seguimiento trimestral.

Plan Plurianual de Actuación 2016-2020

• **Evaluación anual:**

- Actualización del diagnóstico del Plan: análisis interno y externo.
- Análisis de la información de seguimiento: Detectar puntos críticos y fuertes en la ejecución de las acciones.
- Realización de entrevistas y grupos de discusión con los responsables de la gestión.
- Realización del informe de evaluación anual con recomendaciones para la actualización y reprogramación.
- Reunión de la Comisión de Seguimiento del Plan Plurianual para la revisión y aprobación del Informe anual de evaluación y propuesta de actualización del Plan.
- Divulgación del Informe de evaluación y propuesta de actualización del Plan al personal.

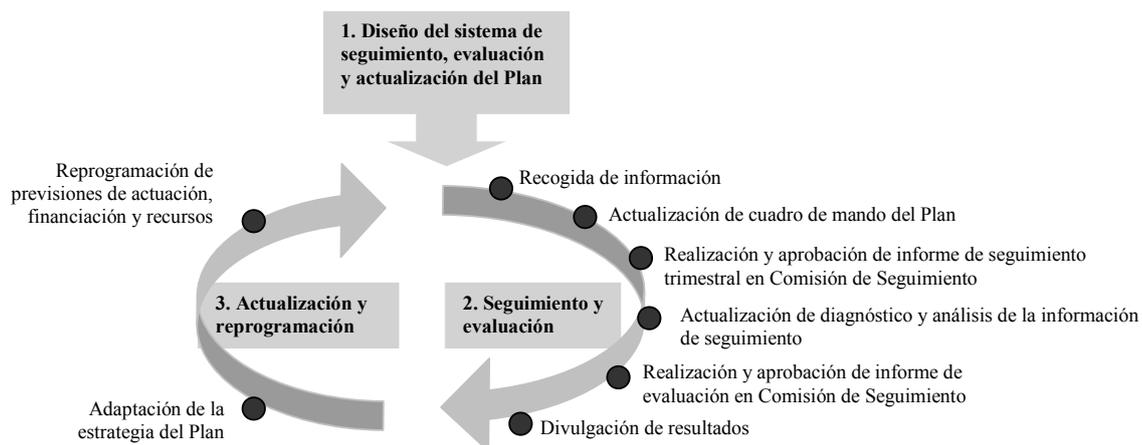
Actualización del Plan Plurianual

Sistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan

C. Actualización y reprogramación anual

Se llevará a cabo en la finalización de cada ejercicio, cuando se hayan podido extraer conclusiones y resultados a través de la evaluación previa, con la finalidad de adaptar la estrategia del Plan a las necesidades actuales de la organización y del entorno, y reprogramar las actuaciones.

En definitiva, el proceso de seguimiento, evaluación y actualización descrito se resume y visualiza en el siguiente gráfico.



Dirección:	Luis M. Jiménez Gómez, Director de AVRA
Equipo de Dirección:	Rafael Pavón Marta Román Antonio Berenjena Francisco Hidalgo Rubén de la Torre
Coordinación Técnica:	Francisco Campuzano Laia Mas
Equipo de Redacción del Plan:	Nuria Sánchez Elena Lamas Manuel Páez Gerardo Terrón Rafael Difort Isabel Ramírez Francisco Castillo
Diseño y maquetación:	Francisco Sánchez Comas

