



RESUMEN EJECUTIVO

Informe de Seguimiento y Evaluación Final
del Plan Plurianual de Actuación

Periodo 2016- 2020



Junta de Andalucía
Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio

AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA



Evaluar para mejorar



PRESENTACIÓN

El Plan Plurianual de AVRA 2016-2020 fue aprobado en junio de 2016 por el Consejo de Administración de AVRA. El periodo de ejecución del Plan finalizó en diciembre de 2020.

Partiendo de la obligatoriedad que tienen las Agencias públicas de contar con una planificación plurianual, para dar respuesta al cumplimiento de la normativa que regula el funcionamiento de las entidades instrumentales de la Junta de Andalucía, el contar con el Plan Plurianual 2016-2020 ha aportado un gran valor a AVRA, tanto en lo que respecta a la mejora de la imagen transmitida al exterior y en la propia Agencia, como en la parte programática para el impulso de la actividad y la mejor gestión de la organización:

- Así, contribuyó a la buena valoración obtenida en la auditoría y control financiero desarrollada por la Intervención General de la Junta de Andalucía en 2019.
- Se han ejecutado al 100% importantes medidas estratégicas, algunas de ellas convertidas en procesos y, por tanto, con continuidad en el tiempo: la Estrategia del Parque Público de Vivienda, el Plan de Acción Comercial y de Gestión de Activos, el Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno, desarrollo de línea de trabajo sobre participación en proyectos europeos e iniciativas innovadoras, implantación de un modelo de Dirección por Objetivos y de mecanismos de evaluación del clima organizacional.
- La ejecución de las medidas ha contribuido a la alta consecución de varios objetivos del Plan: reducción del endeudamiento, impulso de la colaboración con otras administraciones y entidades públicas, potenciación de la motivación del personal o adaptación de las infraestructuras TIC a las necesidades.
- Finalmente, el Plan ha influido positivamente en la percepción del personal de AVRA sobre la planificación como herramienta de gestión.

Durante su ejecución, el plan tuvo que hacer frente a diferentes obstáculos, como la necesidad de compaginar la gestión diaria con la puesta en marcha de nuevas medidas y la dificultad que supone usar métodos de trabajo y planificación novedosos. No obstante, en 2019, tuvo un impulso directivo significativo, lo que se observa en el aumento de los porcentajes de ejecución



de la mayoría de las medidas. En 2020, el incremento en el nivel de ejecución de las medidas se moderó debido a la situación de pandemia existente.

Durante el periodo 2016-2020, los resultados obtenidos tanto en la ejecución de las medidas (81% de ejecución global) como en la consecución de los objetivos (82,4% de consecución global) se consideran satisfactorios. En cuanto al cumplimiento de las previsiones, los resultados han sido aceptables: se ha ejecutado el 68,26% de la inversión prevista y se han obtenido 71,83% de los ingresos previstos. Especialmente significativo ha sido el descenso del endeudamiento, en particular de las pólizas de crédito, del 73,6%, lo que ha supuesto un cumplimiento del 123% del objetivo previsto.

Tras este periodo de ejecución, y teniendo en cuenta la situación actual, se considera que muchos de los retos que existían entonces siguen presentes y, además, se añaden algunos nuevos a los que AVRA debe hacer frente: necesidades de relevo generacional, impulso de la modernización y transformación digital o la incertidumbre ante la nueva situación de planificación y reestructuración del sector instrumental de la Junta de Andalucía.

El Plan estaba razonablemente bien diseñado pero, como lecciones aprendidas, ahora mejoraríamos ciertos elementos para garantizar un mayor éxito de la estrategia: mayor simplicidad, mejor comunicación y participación, mejores herramientas de alineación de la estrategia con otros instrumentos de planificación interna y otras políticas, más implicación y mayor adaptabilidad.

Estas conclusiones se analizan en mayor detalle en los diferentes documentos que componen el Informe de Seguimiento y Evaluación Final del Plan para el periodo 2016-2020:

- El presente documento, Resumen ejecutivo del Informe de Seguimiento y Evaluación Final del Plan Plurianual de AVRA 2016-2020.
- Volumen I. Informe de Seguimiento y Evaluación Final del Plan Plurianual de AVRA. Periodo 2016-2019.
- Volumen II. Anexo al Informe de Seguimiento y Evaluación Final del Plan Plurianual de AVRA. Periodo 2016-2019.
- Volumen III. Informe de Seguimiento y Evaluación Final del Plan Plurianual de AVRA 2016-2020. Actualización 2020.

La estructura del documento, en la que se analiza, en primer lugar, el periodo 2016-2019 (Volumen I y II) y, en segundo, se actualiza la información de seguimiento del ejercicio 2020 (Volumen III), responde a una serie de acontecimientos que se detallan en el informe y se resumen a continuación:



- AVRA decidió proponer al Consejo Rector la finalización del Plan un año antes de lo previsto (diciembre de 2019 en lugar de diciembre de 2020) e iniciar un nuevo Plan, para garantizar la coherencia con la formulación del nuevo Plan VIVE en Andalucía 2020-2030 (aprobación Acuerdo de formulación el 14 de mayo de 2019). Es por ello que se realizó la Evaluación del periodo 2016-2019 de ejecución del Plan Plurianual.
- El 30 de junio de 2020, el Consejo Rector, visto el Expediente de propuesta de inicio de nuevo Plan e Informe de Evaluación 2016-2019, decidió posponer el inicio del nuevo Plan hasta que se llevaran a cabo las auditorías operativas sobre el sector instrumental y se conocieran sus efectos sobre la reordenación del mismo y, en particular, sobre AVRA.
- Esta decisión ha implicado que el Plan Plurianual, así como sus medidas estratégicas durante 2020, han seguido su curso, por lo que, una vez finalizado y en condiciones de ser evaluado, se ha actualizado el Informe de Seguimiento y Evaluación, con la información de seguimiento del año 2020.

Una vez concluida la evaluación del anterior Plan y mientras no se apruebe por Consejo Rector el acuerdo de formulación del nuevo, la Agencia avanzará en la elaboración de un Avance de su Plan Plurianual, documento intermedio que permitirá contar con una estrategia provisional adaptada a la situación actual mientras no se apruebe la definitiva, la cual será coherente con el Plan de Vivienda, Rehabilitación y Regeneración Urbana de Andalucía 2020-2030 aprobado en junio de 2020 (Decreto 91/2020, de 30 de junio) y con la Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía (ETEA) 2021-2027, en proceso de formulación.

Igualmente, el plan que se formule se alineará con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, así como con la Agenda Urbana Andaluza y Española, entre otros instrumentos de planificación.





ÍNDICE

1. El Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA.....	9
2. Resultados obtenidos en el periodo 2016-2020 del Plan	13
Ejecución de las medidas estratégicas.....	15
Consecución de los objetivos.....	18
Cumplimiento de las previsiones de actuación e inversión y del plan de viabilidad.....	20
Análisis de los mecanismos diseñados para garantizar la coherencia del Plan	21
Valoración del cumplimiento de criterios de actuación.....	23
Valoración de la gestión y seguimiento del Plan.....	24
Valoración de los principales impactos	27
3. Lecciones aprendidas y recomendaciones	29
Sobre la coherencia del Plan	31
Sobre el cumplimiento de criterios de actuación.....	32
Sobre la gestión y el seguimiento del Plan.....	32
4. Valoración de la situación actual.....	35
5. Retos y áreas de continuidad en la nueva estrategia de AVRA.....	39
Propuestas a tener en cuenta en la futura estrategia	41
Áreas de continuidad de la estrategia del anterior Plan.....	41
6. Próximos pasos	43





Junta de Andalucía
Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio

AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA

1. El Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA

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



El Plan Plurianual de Actuación de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA) para el periodo 2016-2020 ha sido el instrumento de referencia para la planificación de la actividad de la Agencia durante los últimos 5 años.

El Plan se aprobó el 30 de junio de 2016 con el objeto de dar cumplimiento a la normativa que regula el funcionamiento de las entidades instrumentales de la Junta de Andalucía. Pero, sobre todo, respondía al convencimiento de la Consejería competente en materia de Vivienda de la necesidad de dotar a AVRA de una adecuada orientación estratégica para guiar su gestión en el periodo de vigencia del documento, en un contexto en el que persistía la incertidumbre en la actividad inmobiliaria y de suelo.

En ese escenario, la Agencia se enfrentaba 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 estos retos por lo que AVRA se dotó del Plan Plurianual, que apostaba 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.

El periodo de ejecución del Plan finalizó en diciembre de 2020 con unos resultados muy satisfactorios, y demostrando una elevada capacidad de gestión y adaptación, habiéndose enfrentado durante su ejecución, entre otros aspectos, a un cambio de legislatura, novedades en el marco normativo de política de vivienda, así como a la situación de pandemia.





Junta de Andalucía
Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio
AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA

2. Resultados obtenidos en el periodo 2016-2020 del Plan





El Seguimiento y Evaluación Final del Plan Plurianual para el periodo 2016-2020, persigue los siguientes grandes objetivos:

- Suministrar información objetiva y estandarizada a la Dirección y gestores sobre el seguimiento del grado de ejecución de las medidas del Plan, la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de las previsiones de inversión y plan de viabilidad durante el periodo de ejecución del Plan.
- Analizar, evaluar y valorar los puntos críticos en la gestión y ejecución, el cumplimiento de los mecanismos de coherencia y de los criterios de actuación y gestión, los efectos provocados por el Plan y, finalmente, detectar áreas de mejora y continuidad.
- Identificar y actualizar el estudio sobre la situación actual de la Agencia.
- Identificar lecciones aprendidas, así como 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.

Todo ello permitirá facilitar la toma de decisiones para la redefinición de la estrategia de la organización que se materializará en la formulación del próximo Plan Plurianual de la Agencia.

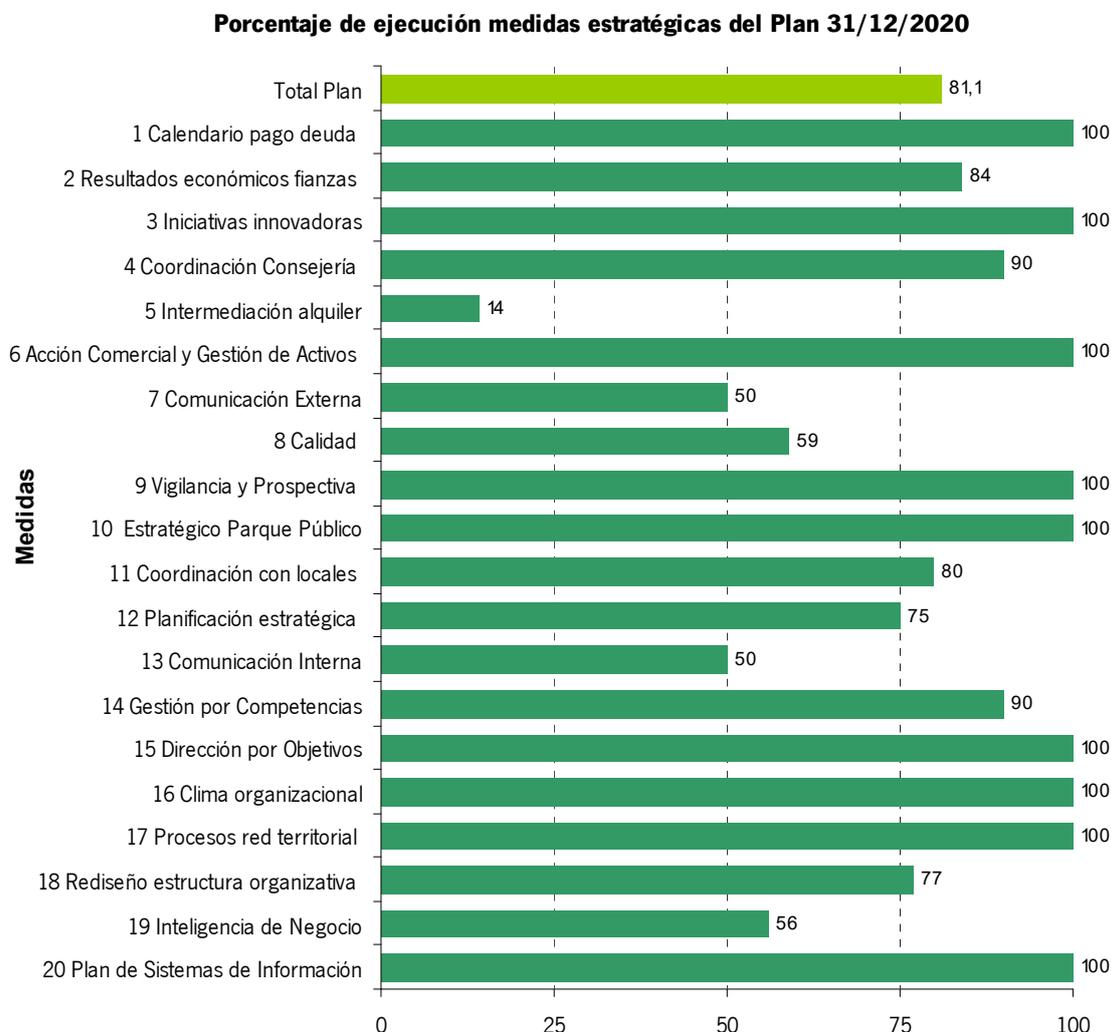
Por tanto, teniendo en cuenta los datos recopilados y analizados en la fase de seguimiento y evaluación, se han alcanzado las siguientes conclusiones.

Ejecución de las medidas estratégicas¹

El porcentaje de ejecución global de las medidas del Plan Plurianual a 31/12/2020 ha sido del 81%, porcentaje que se considera muy positivo. La siguiente figura muestra el grado de ejecución alcanzado, hasta el final del periodo de ejecución del Plan, diciembre de 2020.

¹ El seguimiento de la ejecución de las medidas se realiza para los ejercicios 2017, 2018, 2019 y 2020 pero no para 2016. Ello es debido a que, al haberse aprobado el Plan en junio de 2016, el segundo semestre de 2016 fue un periodo dedicado a la definición de los planes de trabajo de cada medida para su posterior puesta en marcha y seguimiento.

Gráfico 1. Ejecución acumulada de las medidas del Plan Plurianual. 31/12/2020



Fuente: Elaboración propia con información de aplicación de seguimiento del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA.

Como puede observarse en el gráfico, las 20 medidas del Plan se distribuyen del siguiente modo:

- 45% de medidas finalizadas (9). En este grupo se diferencian aquellas medidas finalizadas que eran proyectos que tenían un inicio y un final (15% del total de medidas) y aquellas finalizadas que se han convertido en procesos que actualmente gestiona la Agencia (30%).
- 55% de medidas no finalizadas totalmente (11). En este caso, se distribuyen en 3 tipos, según su grado de ejecución:
 - Un 25% corresponden a medidas que han desarrollado gran parte de sus acciones previstas hasta 31/12/2020, alcanzando un porcentaje de ejecución alto.



- Un 25% se consideran aceptablemente ejecutadas ya que su ejecución alcanza valores entre 26 y 74%.
- Finalmente, tan sólo una medida se encuentra por debajo del 26%, considerándose sólo que ha ejecutado parte de las acciones previstas (14% de ejecución).

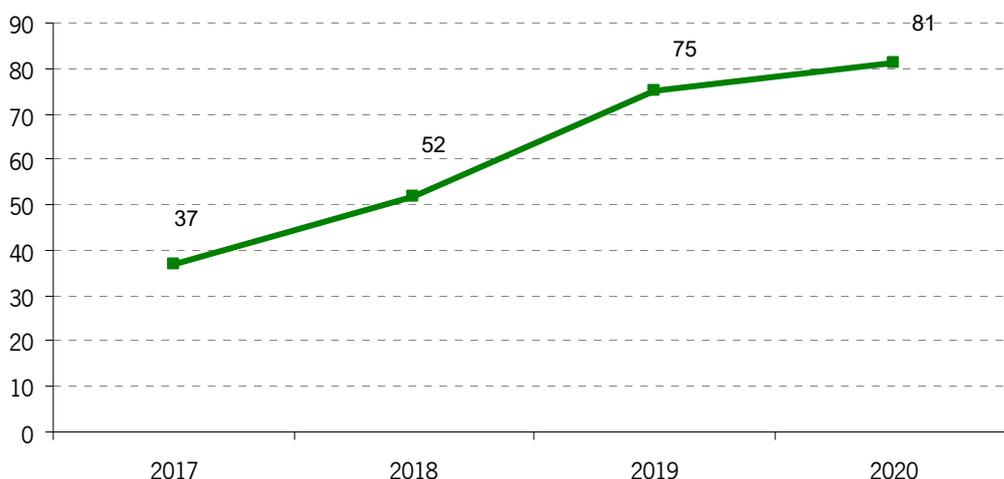
Si se analiza la distribución por metas estratégicas, se podrían considerar dos grupos según su porcentaje de ejecución.

- El primer grupo, formado por la meta 1, relacionada con *aspectos financieros* de la Agencia, y la meta 4, relacionada con el *aprendizaje y el crecimiento* de la organización, obtienen un mayor porcentaje de ejecución en sus medidas, por lo que se han comportado muy satisfactoriamente, ya que han ejecutado el 94,7% y el 89% de sus acciones, respectivamente.
- Y, en segundo lugar, la meta 3, sobre *procesos de gestión*, y la meta 2, sobre *productos y servicios de calidad*, han tenido un comportamiento también satisfactorio, aunque en menor medida, ya que han ejecutado el 77,3% y el 63,5% de sus acciones.

A continuación se muestra un gráfico con la evolución del porcentaje de ejecución por años, destacando el considerable aumento que hubo en 2019 (desde 52% a 75%). El primer año de ejecución del Plan en el que las medidas se pusieron en marcha, 2017, se alcanzó el 37% de ejecución de las medidas. A partir de entonces, durante el año 2018 y 2019, los porcentajes de ejecución han ido aumentando considerablemente, incrementándose 15 y 23 puntos porcentuales respectivamente. En 2020 el incremento en el nivel de ejecución de las medidas se moderó, subiendo sólo 6 puntos porcentuales, cifra no desdeñable si se tiene en cuenta la situación de pandemia existente.

Gráfico 2. Evolución del grado de ejecución del global de las medidas del Plan Plurianual. 2017-2020

% Ejecución real medidas del Plan. 31/12/2020



Fuente: Elaboración propia con información de aplicación de seguimiento del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA.

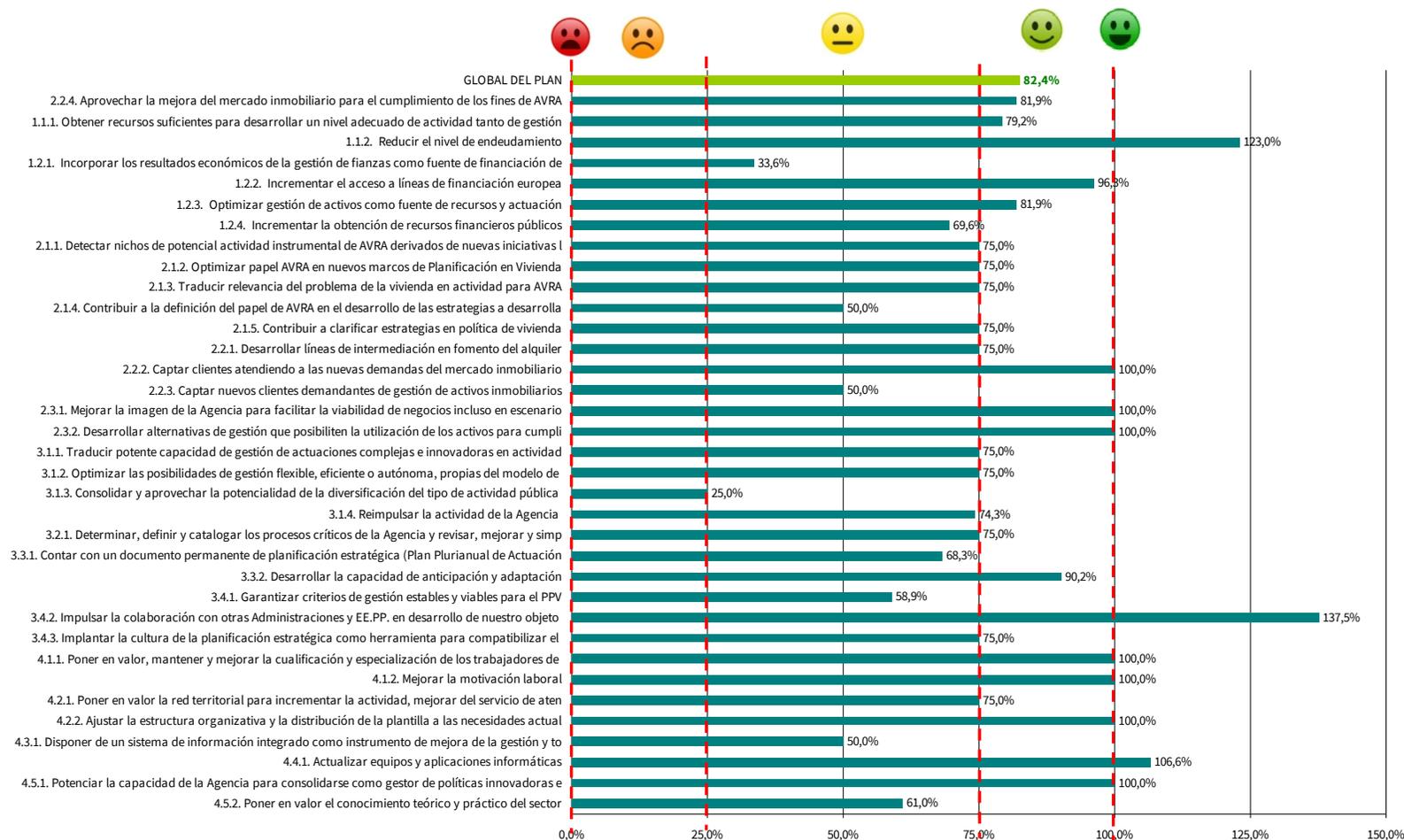
Nota: Los datos representados son los resultados del seguimiento de cierre de cada año.

En general, el nivel de ejecución global de las medidas del Plan puede considerarse notable, especialmente teniendo en cuenta que algunas medidas han encontrado serios obstáculos para su despliegue desde su inicio por carecer de los recursos o del soporte necesario en la estructura organizativa. Otras medidas, en cambio, avanzaron a un ritmo adecuado y han ido finalizando a lo largo del periodo 2017-2020.

Consecución de los objetivos

El grado de consecución de los objetivos del Plan para el periodo 2017-2020 ha sido del **82,4%**, situándose en la escala de "**notablemente alcanzado**" (entre el 75% y el 99%). Los grados de consecución de los 35 objetivos específicos y del total del Plan para el global del periodo 2017-2020 del Plan, así como su clasificación obtenida según las escalas de consecución de la evaluación, se reflejan en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Grado de consecución de los objetivos específicos del Plan para el periodo 2017-2020 y escalas de consecución



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada sobre el cumplimiento de objetivos del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA.

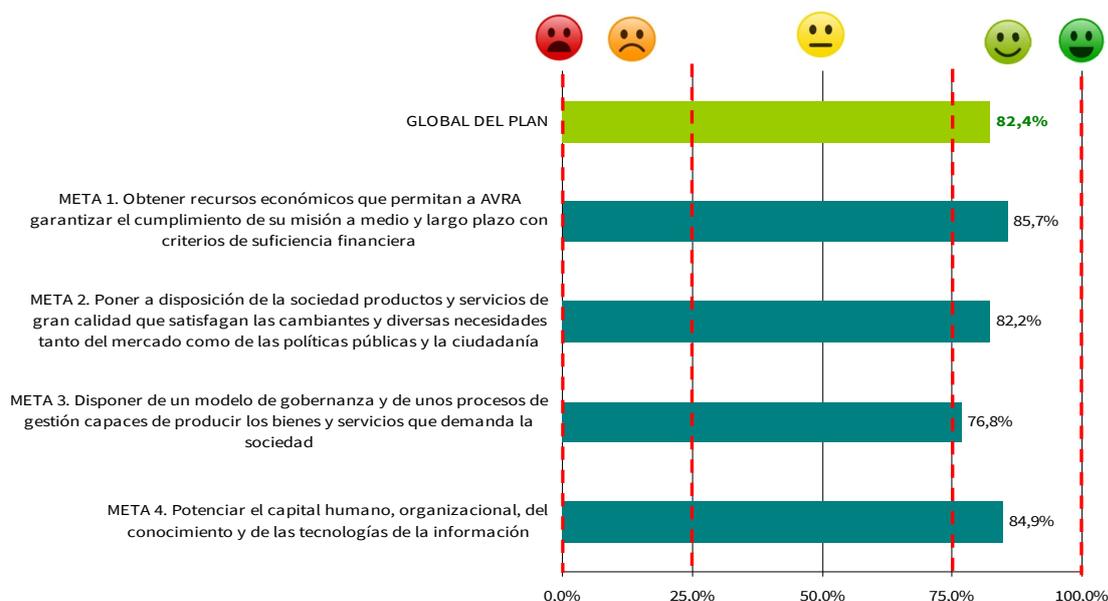
Al analizar los resultados objetivo por objetivo la mayoría de objetivos se concentran en los rangos de mayor consecución. Así, un 43% ha sido “Notablemente alcanzado” y, el resto, se distribuye en partes iguales, en “Aceptablemente alcanzado”, 29% y, “Totalmente alcanzado”, 29%. De éstos últimos, tres de ellos superan el 100%.

Por su parte, se destaca cómo ningún objetivo se encuentra en las escalas de “Parcialmente alcanzado” y “No alcanzado”.

Si se analizan los resultados a nivel de objetivo estratégico, los resultados son semejantes al análisis por objetivo específico, concentrándose la mayor parte de los objetivos estratégicos, el 43%, en la escala de consecución de “Notablemente alcanzado” y, el resto, se ha alcanzado “Totalmente” (29%) o de forma “Aceptable” (29%).

La distribución de los porcentajes de consecución por metas se encuentra muy igualada encontrándose todas en la escala de “Notablemente alcanzado”.

Gráfico 4. Grado de consecución de las metas del Plan periodo 2017 - 2020 y escalas de consecución



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada sobre el cumplimiento de objetivos del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA.

Cumplimiento de las previsiones de actuación e inversión y del plan de viabilidad

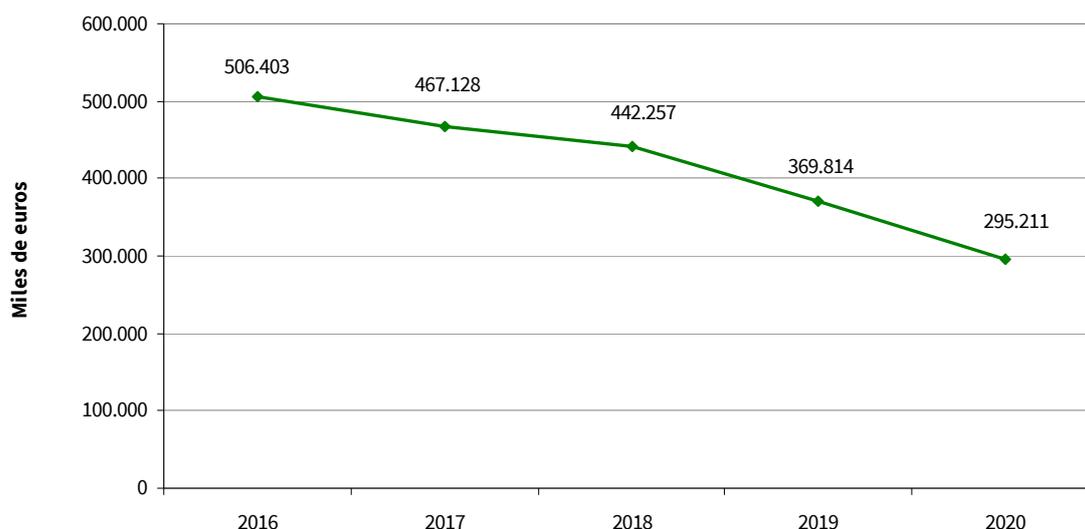
La ejecución de la inversión global acumulada para el periodo 2016 - 2020 es de un 68,26%, respecto a su previsión inicial y de un 54,88% respecto a su actualización en los PAIF del periodo

objeto de análisis. Además, se destaca que durante el periodo 2016 – 2020, la Agencia cumplió estrictamente con la estabilidad presupuestaria establecida.

Los ingresos para el periodo 2016 -2020, ascienden a 531.158 miles de euros, lo que representa un nivel de ejecución del 71,83% sobre la previsión inicial efectuada en el Plan Plurianual y del 73,09% respecto a su previsión acumulada en los distintos PAIF aprobados.

Es también destacable cómo el endeudamiento de la Agencia para el periodo 2016 -2020, en miles de euros, ha pasado de 506.403 en 2016 a 295.211 en 2020, destacando la reducción de deudas en el período 2019 y 2020 por 72.443 miles de euros y 74.603 miles de euros respectivamente. Especialmente significativo ha sido el descenso de las pólizas de crédito en un 73,6%. En este sentido, uno de los objetivos específicos del Plan era "1.1.2. Reducir el endeudamiento", cuyo nivel de ejecución a superado las previsiones, alcanzando un 123% del objetivo previsto.

Gráfico 5. Endeudamiento de la Agencia para el periodo 2016 - 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del seguimiento de las previsiones de actuación y Plan de Viabilidad del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 de AVRA.

Análisis de los mecanismos diseñados para garantizar la coherencia del Plan

El Plan Plurianual 2016-2019 se diseñó de modo que su coherencia interna y la externa quedaran garantizadas. La evaluación ex-post de este aspecto se ha centrado en constatar si esta coherencia, tanto interna como externa, se ha mantenido durante la ejecución del Plan y verificar si los mecanismos diseñados para garantizarla han funcionado correctamente.

Desde el punto de vista de la coherencia interna podemos destacar las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, se ha velado por la coherencia en la definición de las medidas y en la coordinación entre éstas mediante la puesta en marcha y ejecución de mecanismos como el empleo de fichas para concretar planes de trabajo y su posterior seguimiento, establecimiento de criterios para su cumplimentación y asesoramiento para la coordinación entre las medidas. En dichas fichas se incluía información sobre la interrelación con otras medidas, lo que ha permitido coordinar la ejecución de las mismas.
- En segundo lugar, se ha analizado si las medidas han contribuido efectivamente a la consecución de los objetivos, tal y como estaba previsto en el Plan. Para ello se han comparado los niveles de consecución de los objetivos con los niveles de ejecución de las medidas, esperando encontrar una correlación entre los mismos. Aunque los niveles menores de la escala de la planificación, es decir, las medidas y los objetivos específicos, no reflejan una correlación generalizada de todos los valores, cuando se analizan niveles de planificación superiores, más agregados, es decir, las metas estratégicas o el global del Plan, los resultados son muy similares. Esto indica que hay una clara correspondencia entre el nivel de ejecución de las medidas, distribuidas por metas y en el global del Plan, y la consecución de los objetivos distribuidos por metas y en el global del Plan como puede verse en el siguiente gráfico.

Gráfico 6. Porcentaje de ejecución de medidas vs grado de consecución de objetivos por metas y global del Plan



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada sobre el cumplimiento de objetivos y sobre la ejecución de las medidas del Plan Plurianual de Actuación 2016-2019 de AVRA.



- Finalmente, en lo tocante a la alineación y articulación de los diferentes instrumentos de planificación y gestión de la Agencia con el Plan Plurianual, el análisis realizado refleja que el Plan ha puesto a disposición de la organización una estrategia que ha permitido un marco de referencia común, racional y coherente con la situación. Son varios los instrumentos de planificación de la organización que han tenido en cuenta el marco de planificación plurianual en sus apartados de contextualización o mediante la alineación de sus líneas estratégicas o contenidos con el Plan: el Plan de Acción Comercial, la Estrategia del Parque Público Residencial de Andalucía, el Plan Estratégico de Sistemas de Información, el Plan de Formación de la Agencia 2017-2018 y la Memoria de estructura administrativa. En otros documentos, con una vocación más operativa, la alineación es menos directa, pero ha servido de marco general: este sería el caso del PAIF, el Plan Especial de Ventas 2017-2020 o el Plan de mejora y mantenimiento del Parque Público Residencial 2017-2020. En general, no ha existido una pauta común para garantizar esta coherencia o alineación con el Plan Plurianual.

En el caso de la coherencia externa, se ha velado igualmente por su cumplimiento. Una vez aprobado el Plan, han ocurrido modificaciones en materia de planificación de vivienda y económica, para lo cual se habían previsto dos formas de garantizar su coherencia, según en la fase de formulación en la que se encuentren estas modificaciones. Así, en el caso de que se encontraran en proceso de diseño y alegaciones, se ha tratado de participar en el proceso de aportaciones o se han realizado las aportaciones tras su petición, para asegurar esta coherencia. En los casos en los que ya se habían aprobado dichas modificaciones, se ha pasado a la aplicación de los mecanismos de adaptabilidad del Plan, que han funcionado correctamente a nivel de reprogramaciones puntuales, pero han encontrado retrasos en las adaptaciones de elementos esenciales del Plan.

Así, el Plan carecía desde agosto de 2018, fecha en la que se publicó en el BOE el Convenio con la Comunidad Autónoma de Andalucía, para la ejecución del Plan Estatal de Vivienda 2018-2021, de la actualización necesaria. Tras la firma del acuerdo de formulación de un nuevo Plan Andaluz de Vivienda en Andalucía, en mayo de 2019, se tomó la decisión de que era necesaria una completa reformulación del Plan Plurianual 2016-2019. Este fue uno de los motivos, por los que se decidió proponer la finalización del Plan en diciembre de 2019, un año antes de lo previsto, y proceder a la formulación de un nuevo Plan Plurianual de Actuación de la Agencia.

Valoración del cumplimiento de criterios de actuación

Para medir el grado de cumplimiento de los criterios se ha consultado mediante la aplicación de un cuestionario de Evaluación del Plan en septiembre de 2020, al personal técnico participante en la gestión y seguimiento del Plan y a los Jefes de unidades organizativas de Servicios Centrales y Direcciones Provinciales, solicitando que valoren el grado de cumplimiento de los criterios de actuación, según dos niveles planificación:

- Criterios generales del conjunto de la actividad de AVRA formulados en el Plan Plurianual 2016-2020. Las personas encuestadas han valorado con un promedio de 3,3 sobre 5 el cumplimiento de estos criterios. Esta valoración se sitúa por encima del valor intermedio de la escala (3), por lo que las personas encuestadas valoran que los criterios generales se



han cumplido “medianamente”. Si analizamos cada uno de los criterios generales del conjunto de la actividad, ninguno se encuentra por debajo de este valor intermedio, lo cual es muy positivo. Destaca el criterio sobre “Inclusión y diversidad social y cultural, equidad de género, sostenibilidad ambiental y equilibrio territorial” por su valor promedio de cumplimiento alcanzado en la valoración (3,6), el más alto de todos los criterios.

- Criterios de actuación y gestión específicos de los programas y subprogramas. En este caso, el promedio obtenido ha sido muy similar, 3,4, por lo que, según la opinión de los encuestados, los criterios de actuación y gestión específicos de los programas y subprogramas se han cumplido “medianamente”. Por tanto, se considera que se cumplen los criterios de actuación y gestión en el diseño, aprobación y ejecución de los instrumentos anuales de programación de AVRA.

Las personas encuestadas destacaron como aspectos positivos que existen mecanismos que garantizan el cumplimiento y, como aspectos mejorables, la necesidad de una mayor colaboración interadministrativa y comunicación al público.

Valoración de la gestión y seguimiento del Plan

Para valorar este aspecto, se ha contado con la opinión de los Jefes de unidad y los Técnicos que han participado en el Plan de los Servicios Centrales de la Agencia, los cuales han tenido una relación más directa con la gestión y seguimiento del Plan. A continuación se expone un resumen de las conclusiones alcanzadas:

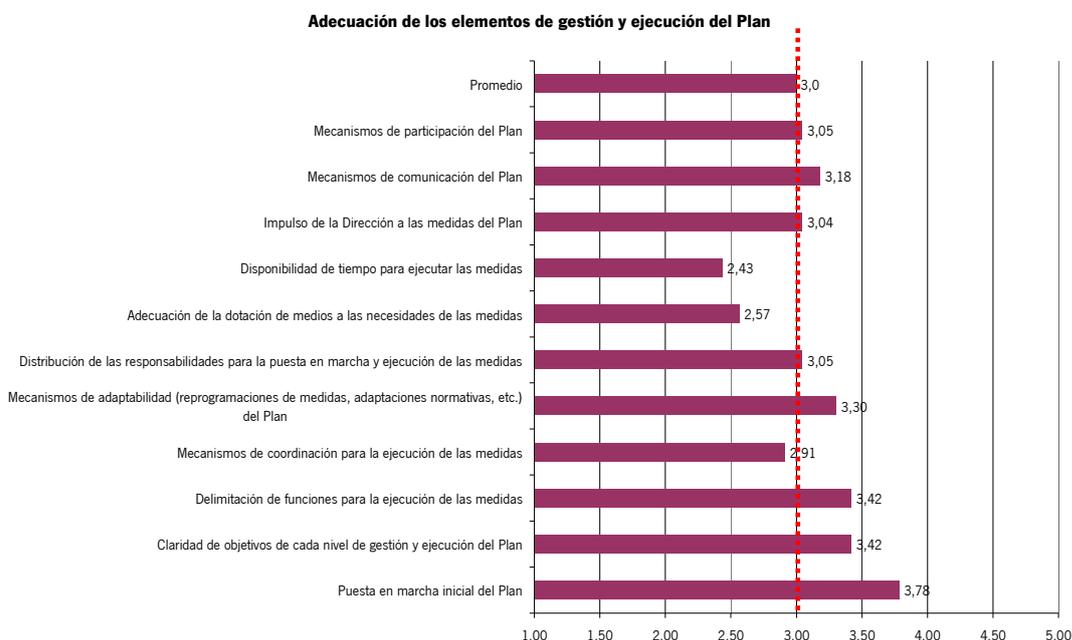
Sobre la gestión y ejecución del Plan:

- Las personas encuestadas han valorado el funcionamiento de la gestión y ejecución del Plan con un promedio de 3,3, situándose en la escala de funcionamiento ligeramente por encima del nivel “regular”. Como conclusión general, se considera que el Plan dio a la Agencia una buena guía de gestión de la que carecía, pero que no se ha producido el giro general esperado, a pesar de que el índice de cumplimiento es elevado.
- Las principales dificultades en la gestión y ejecución del Plan identificadas por las personas encuestadas se agrupan de la siguiente forma:
 - Cuestiones relacionadas con la escasa cultura de la planificación, como las resistencias a creer en el Plan o los conflictos entre diferentes prioridades.
 - Aspectos centrados en el diseño del Plan, como que se diseñaron medidas muy ambiciosas o la insuficiente articulación entre objetivos y medidas.
 - Aspectos que destacan la ejecución irregular, como la coincidencia en el tiempo de la ejecución de muchas medidas lo que provocó que fuera inabarcable la ejecución de todas.
 - Insuficiente comunicación y participación.

- En relación a los recursos, la inadecuada distribución de responsabilidades y falta de tiempo.
- La permanente situación de incertidumbre.
- Por otro lado, al preguntar a las personas encuestadas por la adecuación de los diferentes elementos de gestión y ejecución del Plan, se obtiene un valor promedio del conjunto de elementos de 3, por lo que la valoración global se sitúa en “Medianamente adecuados”.

Destaca un elemento que obtiene la media más elevada, de 3,78, referido a la “puesta en marcha inicial del Plan”. La puesta en marcha inicial del Plan, tras su aprobación en junio de 2016, se caracterizó por la elaboración de una hoja de ruta que incluía aspectos relacionados con la comunicación, participación, definición de planes de trabajo de las medidas, asignación de responsabilidades, etc. Por su parte, son varios los elementos que se encuentran por debajo del valor intermedio (3), es decir, que se han valorado en su mayoría como “Algo adecuados”: “Disponibilidad de tiempo para ejecutar las medidas”, “Adecuación de la dotación de medios a las necesidades de las medidas” y “Mecanismos de coordinación para la ejecución de las medidas”.

Gráfico 7. Adecuación de los elementos de gestión y ejecución del Plan



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas realizadas a las preguntas cerradas por las personas encuestadas al Cuestionario de Evaluación del Plan. Septiembre de 2020.

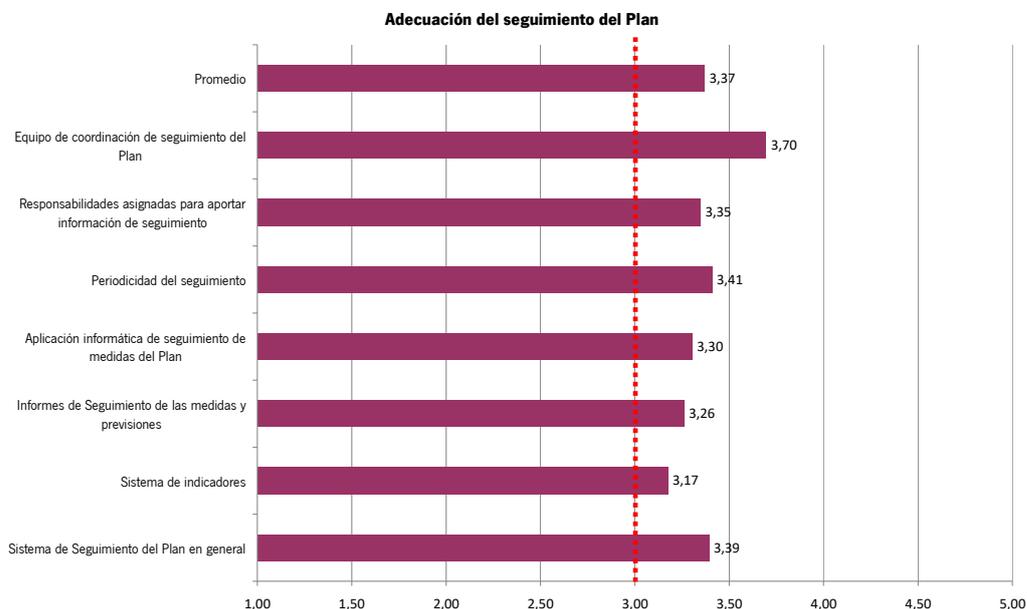
Nota: La escala de valoración de la adecuación de los elementos del seguimiento ha sido “Nada adecuados (1), Algo adecuados (2), Medianamente adecuados (3), Muy adecuados (4) y Totalmente adecuados (5)”.



Seguimiento del Plan:

- Las personas encuestadas han valorado el funcionamiento del seguimiento con un promedio de 3,4, lo que lo sitúa en un nivel de valoración por encima de “regular” (3). Esta valoración es superior a la obtenida para el funcionamiento de la gestión y ejecución. Como conclusión general, el seguimiento de las medidas estratégicas se considera que ha sido adecuado pero también se identifican elementos de mejora como los siguientes:
 - No se ha realizado el seguimiento continuado de los objetivos y los resultados.
 - Se manifiesta que no se han implementado mecanismos suficientes para corregir desviaciones.
 - El seguimiento de las previsiones ha tenido retrasos.
 - Falta de tiempo para dedicar al seguimiento en algunas áreas.
 - No se han desarrollado todos los instrumentos de seguimiento previstos. Así, por ejemplo, no se ha contado con un cuadro de mando para el seguimiento del Plan.
- Las principales dificultades en el seguimiento del Plan coinciden con tres de las dificultades que se han identificado en la gestión: el insuficiente impulso, la inadecuada asignación de responsables del seguimiento y la insuficiente comunicación. Por su parte, también se han identificado otros aspectos concretos de mejora del seguimiento como mejoras en la aplicación de seguimiento del Plan y el diseño de indicadores más prácticos y medibles.
- Al preguntar a las personas encuestadas por la adecuación de los diferentes elementos del seguimiento del Plan, se obtiene un valor promedio del conjunto de elementos de 3,37, por lo que la valoración global se sitúa ligeramente por encima del valor 3, “Medianamente adecuados”, aunque algo superior a la valoración obtenida en la gestión y ejecución (3). Ninguno de los elementos se sitúa por debajo del valor intermedio (3), lo cual es muy positivo. Destaca un elemento que obtiene la media más elevada, de 3,78, referido a la valoración del “Equipo de coordinación y seguimiento del Plan”.

Gráfico 8. Adecuación del seguimiento del Plan



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas realizadas a las preguntas cerradas por las personas encuestadas al Cuestionario de Evaluación del Plan. Septiembre de 2020.

Nota: La escala de valoración de la adecuación de los elementos del seguimiento ha sido “Nada adecuados (1), Algo adecuados (2), Medianamente adecuados (3), Muy adecuados (4) y Totalmente adecuados (5)”.

Valoración de los principales impactos

En la evaluación de impactos se han tenido en cuenta las siguientes dimensiones: en qué medida se ha conseguido materializar la visión, la evolución de AVRA desde el inicio del Plan, el grado de influencia del Plan en la evolución de AVRA y el tipo de influencia (negativa o positiva).

La media obtenida en la valoración realizada por los encuestados sobre la consecución de la visión deseable del Plan ha sido de 2,90, es decir se encuentra muy cerca de considerarse aceptablemente alcanzada y, como elemento destacado y predominante, se percibe una mejora de la situación financiera.

A continuación, se analiza la percepción de la evolución de AVRA desde el inicio del Plan teniendo en cuenta las respuestas de las personas encuestadas a la pregunta abierta sobre este tema.

- Se identifica un cambio de estrategia que está dando resultados positivos, como una mejora de la gestión de los procesos, de la imagen interna y externa de AVRA, dotación de instrumentos de planificación y disminución del endeudamiento.
- El factor fundamental de cambio identificado es el impulso de la nueva Dirección y su enfoque:



- Apuesta por la actividad comercial.
- Centrar la gestión en la reducción del gasto.
- Gestión más enfocada a conseguir objetivos.
- Entre las respuestas emitidas por las personas encuestadas se identifican multitud de casuísticas que, en algunos casos, resultan contradictorias. No obstante, se pueden extraer las siguientes conclusiones generales de los aspectos que tienen más coincidencia de respuesta:
 - En relación a los aspectos positivos, se identifica, entre otros, una gestión orientada a resultados, el cambio de concepto sobre la necesidad de ser útiles y eficientes y se destaca la labor del personal de AVRA.
 - En relación a los aspectos negativos, se destaca, entre otros, el problema del envejecimiento de la plantilla y la descapitalización del conocimiento.

Al evaluar el grado de influencia del Plan en la evolución de AVRA la media obtenida en la valoración realizada por los encuestados ha sido de 3,3, situándose en la escala de “influencia mediana”. Entre los elementos identificados como de bastante influencia, se destaca que los avances logrados son fruto de las medidas del Plan. Por otro lado, otra opinión generalizada coincide en que la influencia ha sido mediana ya que el Plan se ha limitado al aspecto formal de contar con un instrumento de planificación. Por su parte, algunas personas entrevistadas señalan que el Plan ha tenido poca influencia debido a que era poco ambicioso, no se creía en él o no se han seguido ni revisado las desviaciones.

La media obtenida en la valoración realizada por las personas encuestadas sobre el tipo de influencia del Plan en evolución de AVRA ha sido de 4, por lo que se considera que el Plan ha tenido un “impacto positivo” en la evolución de AVRA. Entre los impactos positivos identificados se destaca la mejora de la imagen de AVRA y la legitimación de su existencia, capacidad de evolución e innovación de la Agencia y tener objetivos y estrategias claros.



3. Lecciones aprendidas y recomendaciones







A continuación se exponen las lecciones aprendidas y recomendaciones identificadas durante la evaluación de la coherencia, el cumplimiento de los criterios de actuación y la gestión y seguimiento del Plan:

Sobre la coherencia del Plan

Coherencia interna:

- Los mecanismos para asegurar la coherencia interna en la definición de los planes de trabajo de las medidas y la coordinación entre las diferentes medidas han funcionado de forma adecuada. No obstante, se podrían potenciar mediante el registro de compromisos de coordinación de los responsables de las medidas y el establecimiento de reuniones periódicas de coordinación.
- En relación a la contribución de las medidas a los objetivos, se recomienda que los objetivos que se definan estén cuantificados y cada medida alineada directamente con un objetivo.
- Los instrumentos de planificación interna de AVRA se encuentran adecuadamente articulados con el Plan Plurianual. Sin embargo, como mejora sería recomendable y de gran ayuda a las diferentes Áreas establecer un protocolo que indique las pautas para alinear estos instrumentos con la planificación general de la Agencia, unificando criterios en el modo de hacerlo. Además, el Equipo técnico del Plan debería tener mayor responsabilidad en asegurar que se ha cumplido el protocolo.

Coherencia externa:

- Sería recomendable asegurar la participación de AVRA en los grupos de trabajo para la elaboración de propuestas al desarrollo de la planificación autonómica en materia de vivienda, urbanismo y ordenación del territorio o, en el caso que ya se haya aprobado los respectivos planes, en las Comisiones de Seguimiento de los mismos.
- El nuevo Plan que se formule deberá identificar de forma clara y explícita su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y metas establecidas en la Agenda 2030, así como otros instrumentos de planificación con los que deba estar alineados: ETEA, Agenda Urbana Andaluza (alineada con la Agenda Urbana Española), etc.
- Es necesario contar con el apoyo decidido de la Dirección de la Agencia para impulsar y gestionar un Plan y poder aplicar los mecanismos de actualización y reprogramación a las necesidades de la organización y al entorno
- El protocolo de actualización y reprogramaciones de medidas ha posibilitado la gestión de modificaciones puntuales en aquellos elementos que desarrollaban el Plan, por lo que es una buena práctica a repetir en el siguiente proceso de ejecución del nuevo Plan. Como



mejora, se debería ampliar el protocolo, incorporando no sólo las modificaciones puntuales, sino el modo de proceder cuando sea necesario realizar adaptaciones y, en su caso, nuevas formulaciones.

Sobre el cumplimiento de criterios de actuación

- Reforzar y visibilizar los mecanismos que garantizan el cumplimiento de los criterios de gestión y actuación. En este sentido, se recomienda establecer circular, directriz o instrucción que establezca los criterios de actuación y gestión del conjunto de la actividad y de los específicos de los programas y aporte herramientas comunes para garantizar su cumplimiento y posterior seguimiento.
- Potenciar la colaboración interadministrativa y mejorar la difusión de la gestión de AVRA al exterior.

Sobre la gestión y el seguimiento del Plan

Proceso general de planificación:

- Todo el proceso de formulación de la planificación plurianual (diseño, puesta en marcha, ejecución y seguimiento) debe contar con el impulso y apoyo de la Dirección, lo cual repercutirá positivamente en la asunción de responsabilidades a todos los niveles y en la determinación de prioridades y asignación de recursos personales y tiempo. En particular deberá hacerse todo lo posible por el regular funcionamiento de la Comisión de Seguimiento del Plan.
- El establecimiento de una estrategia de comunicación y participación influirá positivamente en diversos elementos del Plan: adecuación del diseño a las necesidades reales, hacer que la misión y visión de AVRA sean compartidas por el conjunto de la organización, favorecer el conocimiento y la cultura de la planificación, propiciar la transparencia de la gestión, asegurar la ejecución de las medidas y su seguimiento, etc.

Asegurar la adecuación del diseño de objetivos, medidas e indicadores:

- Medidas realistas: la planificación debe contar con la participación de los diferentes niveles del personal de la Agencia estableciendo objetivos y medidas alcanzables y medibles.
- Alineación de objetivos y medidas: cada objetivo específico debe contemplar una medida que contribuya a su consecución de forma directa, minimizando la complejidad y simplificando la articulación y coherencia entre objetivos y medidas.
- Minimizar la complejidad de los indicadores de seguimiento de objetivos: definir una batería de indicadores claros, medibles y realistas.



Sistema de Seguimiento:

- Incorporar el Sistema de Seguimiento en el mismo documento del Plan para que sea aprobado por Consejo Rector (en el anterior Plan se aprobó en un momento posterior mediante Resolución del Director) para garantizar:
 - Poner en marcha en el nuevo Plan, desde su inicio, instrumentos que no llegaron a implementarse en el anterior, como el diseño de cuadro de mando para su seguimiento o la adaptación del Plan a modificaciones normativas, entre otros.
 - Desarrollar desde el principio mecanismos que en el Plan anterior no llegaron a implementarse hasta una fase más tardía, como el seguimiento de objetivos, que sólo se ejecutó al final del periodo, o los mecanismos de corrección de las desviaciones del cumplimiento de los objetivos y/o las previsiones, que sólo se establecieron para las medidas.
 - Evitar retrasos, como ocurrió con el seguimiento periódico de las previsiones.
- Sobre el seguimiento de las previsiones y plan de viabilidad:
 - Asignar a dos personas de la Dirección de Área Económico Financiera para definir y realizar el seguimiento periódico de las previsiones y plan de viabilidad al objeto de asegurar que siempre se cuente con alguien que conoce el proceso aunque se produzcan bajas o cambios.
 - Procurar que la información que se incorpore esté lo más automatizada posible para garantizar el cumplimiento de plazos y que no suponga una carga de trabajo adicional a la persona responsable de facilitar esta información periódicamente.

Buenas prácticas a replicar:

- Establecer tras la aprobación del Plan una hoja de ruta para la puesta en marcha del mismo.
- Establecer la estructura de gobernabilidad del Plan tal como en el Plan anterior, haciendo especial hincapié, en esta ocasión, en garantizar una distribución adecuada de responsabilidades e incorporar un protocolo de traspaso de responsabilidades para los casos en los que ocurran cambios de asignación (aportación de toda la información disponible de la medida, alta en la aplicación de seguimiento, etc.).
- Asesoramiento en el proceso de puesta en marcha y ejecución del Plan mediante la aportación de una metodología común a los implicados (fichas para la definición de planes de trabajo, mecanismos de coordinación, revisar la coherencia entre las diferentes acciones, etc.). Además, se propone ampliar la caja de herramientas metodológicas, incluyendo instrumentos de la metodología de gestión de proyectos que potencien la coordinación y colaboración.



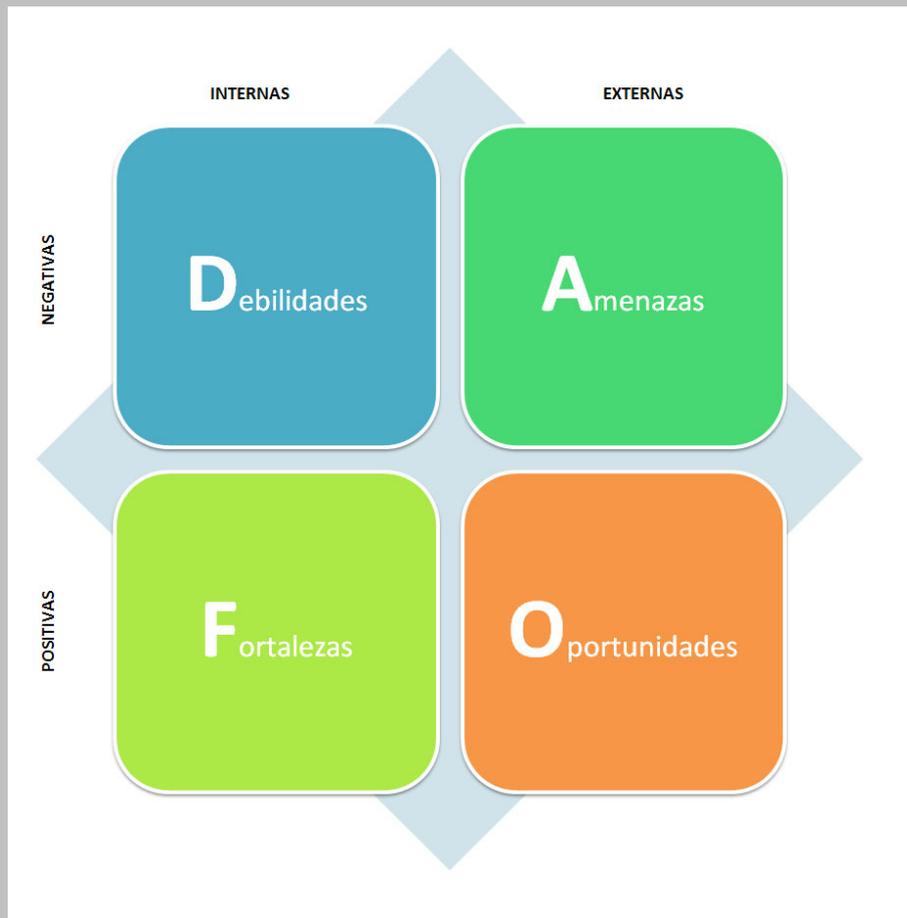
- La aplicación informática del seguimiento de las medidas del Plan ha funcionado correctamente tanto en lo referente a su cumplimentación como a la emisión de informes, por lo que se considera una herramienta a replicar, independientemente de las mejoras que necesite como: añadir seguimiento de objetivos, emisión de informes automáticos, etc.

Mejoras al proceso de planificación:

Las propuestas de mejora planteadas por las personas encuestadas se pueden clasificar en dos grandes grupos: las propuestas de mejora del proceso de planificación y las propuestas de mejora o retos a tener en cuenta en la nueva estrategia de la Agencia.

Con respecto a las propuestas de mejora del nuevo proceso de planificación, se observa cómo gran parte de estas propuestas coinciden con las recomendaciones elaboradas por el Equipo del Plan en el apartado sobre la evaluación de la gestión y el seguimiento del Plan.

- Fomentar una mayor participación en el proceso de planificación.
- Mejorar el diseño de la estrategia mediante la simplificación de la alineación entre objetivos y medidas, el diseño de objetivos claros, medibles y alcanzables, y la definición de medidas más realizables.
- Propiciar una responsabilidad global y coordinada del Plan.
- Establecer una estrategia de comunicación y difusión del Plan.
- Mayor impulso y liderazgo en algunas medidas.
- Incluir el Diseño del Sistema de Seguimiento en el Documento del Plan.



4. Valoración de la situación actual



De cara a la actualización del diagnóstico se consultó a las personas entrevistadas sobre cómo valoraban la situación actual de la Agencia. Además, se les pidió que contribuyeran a actualizar el diagnóstico que se realizó en 2016.

Las respuestas formuladas por las personas encuestadas sobre la valoración de la situación actual de AVRA se han clasificado previamente por grupos de informantes: Comité de Dirección, por un lado, y Jefes y técnicos participantes en el Plan, por otro. Al comparar ambos resultados, se extraen las siguientes conclusiones:

- Ambos grupos discrepan en la valoración sobre la claridad de los objetivos. Así, mientras que para el Comité de Dirección hay una estrategia y objetivos claros, los Jefes y técnicos participantes en la gestión del Plan opinan lo contrario: falta de objetivos claros.
- Coinciden en identificar como aspectos positivos la capacidad de adaptación en la situación de crisis provocada por la pandemia y el impulso y mejora en la gestión.
- Ambos grupos coinciden en valorar varios aspectos negativos como:
 - Situación financiera delicada por crisis sanitaria y falta de autosuficiencia financiera.
 - El estancamiento de la actividad, en particular en la gestión de suelo.
 - Necesidades organizativas no satisfechas: falta de relevo generacional, escasos recursos humanos en provincias, falta de adaptación y redistribución del personal.
 - Falta de modernización y déficit de administración electrónica.
- Además, cada grupo añade algunos aspectos negativos más. En el caso de los Directores:
 - Las dificultades en la gestión del PPV (morosidad, ocupaciones, información no veraz y actualizada para la toma de decisiones o dificultades de algunas promociones de VPA del Parque Público para ser adjudicadas por la falta de demanda existente en ciertas localizaciones)
- Por su parte, los Jefes y técnicos participantes en la gestión del Plan añaden como aspectos negativos:
 - La incertidumbre ante nueva situación de planificación, reestructuración y auditoría operativa.
 - Procedimientos complejos.
 - Insuficiente interés de la Consejería en aprovechar las posibilidades de AVRA.

Por otro lado, se ha actualizado el análisis DAFO que se realizó en febrero de 2016 para el Plan Plurianual de AVRA 2016-2020, teniendo en cuenta las respuestas al Cuestionario de Evaluación

del Plan. El resultado de la actualización se considera provisional y servirá de herramienta de trabajo para ser validada y priorizada en una segunda fase y formular la DAFO definitiva. La DAFO definitiva se materializará en el documento de Avance del nuevo Plan que se formule.

En esta primera versión del análisis DAFO se han identificado provisionalmente 60 elementos: 19 debilidades, 14 fortalezas, 13 amenazas y 14 oportunidades. Entre éstos se destacan varios tipos:

- 35 elementos del análisis DAFO realizado en 2016 que se decide mantener y/o modificar. El 100% de éstos han obtenido una valoración media situada entre los valores 2, “Permanece parcialmente”, y 3 “Permanece igual”. Por ello, el tratamiento dado en la DAFO actualizada ha sido mantenerlos con su misma denominación o con algún cambio en la misma que exprese que dicho elemento ha perdido relevancia en este momento.
- 7 nuevos elementos que se incorporan a la DAFO a propuesta de las personas encuestadas. Estos nuevos elementos han sido seleccionados por haber sido señalados por 4 o más personas, por lo que se han considerado nuevos elementos a incorporar al análisis DAFO de la Agencia:

Situación interna	Situación externa
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de una estrategia frente a jubilaciones masivas • Falta de una estrategia de comunicación y coordinación interna y externa 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Alta incertidumbre sobre los impactos económicos y en la actividad que pueda ocasionar la crisis económica y sanitaria
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso e implicación de la plantilla • Capacidad de adaptación al cambio • Posicionamiento en investigación e innovación 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • El fomento de la innovación como fuente de crecimiento

- 18 nuevas ideas cuya incorporación al análisis DAFO deberá ser valorada. Estas ideas han sido propuestas por las personas encuestadas, habiendo sido sugeridas por entre 1 y 3 personas.



Junta de Andalucía
Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio

AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA

5. Retos y áreas de continuidad en la nueva estrategia de AVRA





La situación analizada en el apartado anterior servirá de punto de partida para la definición de la nueva estrategia de AVRA para cuya formulación se emplearán otras técnicas participativas. Además, se tendrán en cuenta las propuestas realizadas por el personal encuestado sobre la futura estrategia y su opinión sobre las áreas que deberían continuar.

Propuestas a tener en cuenta en la futura estrategia

Entre las respuestas analizadas en el cuestionario se identifican una serie de propuestas a tener en cuenta o retos a los que se debe hacer frente en la futura estrategia de la Agencia:

- Impulsar la agilidad y simplificación de los procesos en aras de una mejor gestión y atención a la ciudadanía.
- Mejorar la coordinación entre SSCC y Direcciones provinciales: clarificación de competencias, coordinación continua y aumento de autonomía a las Direcciones Provinciales.
- Revisar la estrategia del PPV ante el aumento de la actividad de los verificadores y la complejidad de esta labor.
- Impulso de la modernización y transformación digital.
- Incentivar a quienes aumenten los recursos financieros.
- Reforzar las plantillas en aquellas áreas donde se requieren perfiles con competencias más específicas.
- Realizar una formación adaptada a las necesidades actuales.
- Planificar con mayor antelación las actuaciones a acometer en el ejercicio siguiente.

Áreas de continuidad de la estrategia del anterior Plan

A continuación se exponen las conclusiones alcanzadas a partir de la valoración que han realizado las personas encuestadas sobre las áreas de continuidad del anterior Plan en el nuevo proceso de planificación. Esta información sobre la continuidad de objetivos y medidas no se considera determinante, sino complementaria, ya que será una información más a tener en cuenta, junto a otras técnicas que se lleven a cabo en los procesos participativos, para el diseño del próximo Plan.

- Continuidad de objetivos estratégicos:
 - El porcentaje promedio de personas encuestadas que apoyan mantener cada objetivo estratégico es de 76,4%. Según estos resultados, se considera que la mayor parte de las personas encuestadas creen que la estrategia global de la Agencia debe seguir.



- Todos los objetivos han obtenido un porcentaje de personas encuestadas que lo apoyan por encima del 50%, destacando objetivos como el 1.1. Mejora de la situación financiera que ha obtenido uno de los valores más altos (85%).
- Medidas estratégicas:
 - Según los resultados globales obtenidos, el porcentaje promedio de personas entrevistadas que apoya la continuidad de cada medida del Plan anterior es el 55%. Este porcentaje es sensiblemente inferior al porcentaje promedio de apoyo a la continuidad de los objetivos (76,4%), lo cual puede explicarse por varios motivos, entre los que se destacan:
 - El hecho de que algunas de las medidas se encuentran ya implementadas. Por ello, a la hora de valorar su continuidad, es necesario tener en cuenta esta información, ya que si es una medida ejecutada y convertida a proceso implantado en la Agencia, ya no es necesario volver a ejecutarla.
 - Los objetivos estratégicos tienen un horizonte temporal más amplio que las medidas.
 - Debe destacarse que el 80% de las medidas estratégicas han recibido el apoyo de la mitad o más de las personas entrevistadas. La excepción la constituyen las siguientes las 4 medidas:
 - 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. El 47,5% de las personas encuestadas apoya su continuidad. Se encuentra implementada al 100%.
 - Medida 5. Impulso de la intermediación en el mercado de alquiler. El 40,0% de las personas encuestadas apoya su continuidad. Su grado de ejecución es el más bajo de las 20 medidas del Plan, sólo llegó a implementar el 14% de las acciones planificadas.
 - Medida 9. Implantación de un Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno. El 32,5% de las personas encuestadas apoya su continuidad como medida. Se trata de una medida implementada al 100% y convertida en un proceso.
 - Medida 16. Dotación de mecanismos de evaluación del clima organizacional. El 37,5% de las personas encuestadas apoya su continuidad como medida. Se trata de una medida implementada al 100% y convertida en un proceso.



Junta de Andalucía
Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio
AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA

6. Próximos pasos

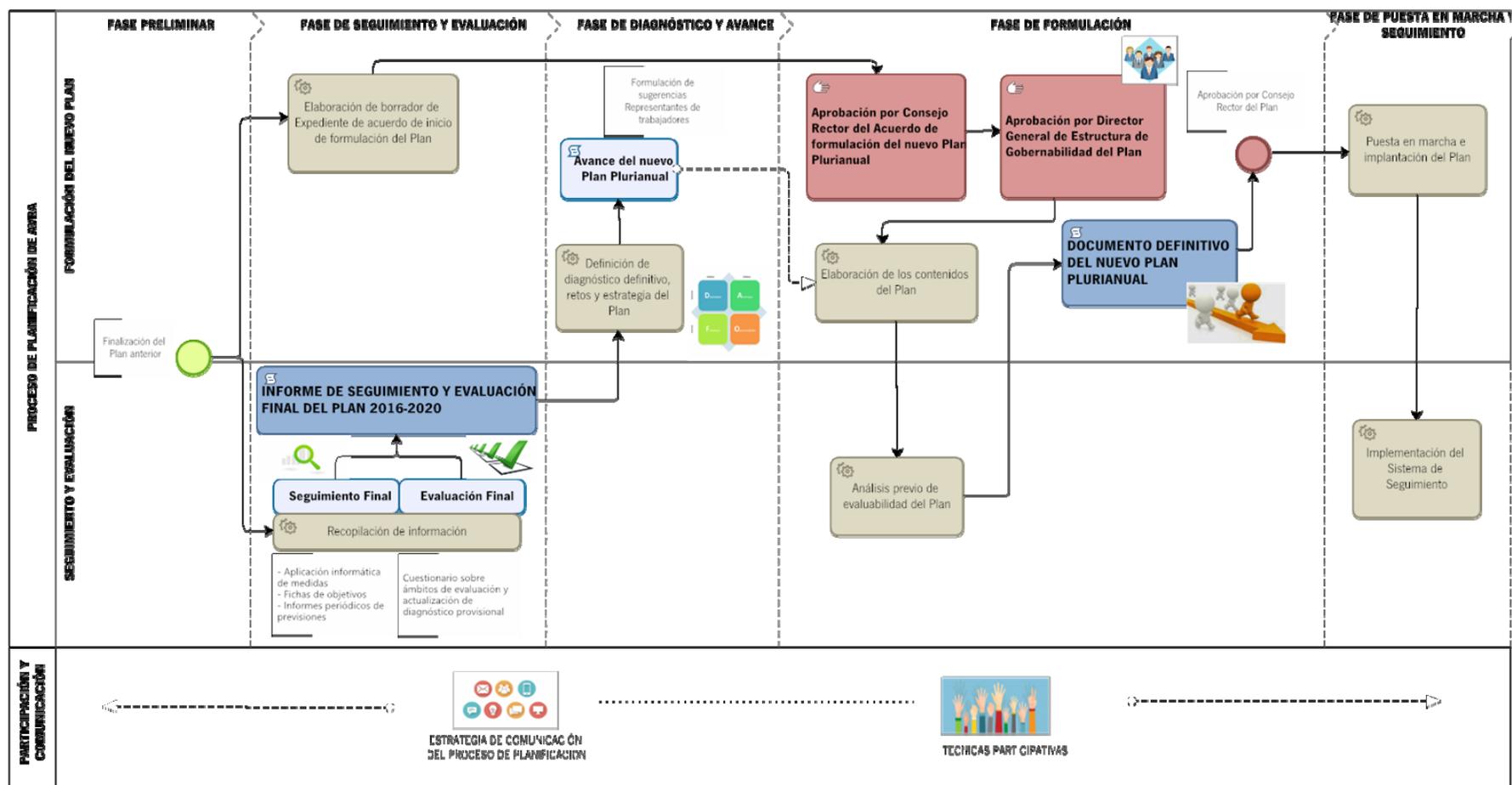




Una vez concluida la evaluación del anterior Plan y mientras no se apruebe por Consejo Rector el acuerdo de formulación del nuevo, la Agencia avanzará en la elaboración de un Avance de su Plan Plurianual, documento intermedio que permitirá contar con una estrategia provisional actualizada mientras no se apruebe la definitiva.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de planificación, incluyendo tanto los trámites de formulación como los pasos llevados a cabo en la evaluación y elaboración del Plan (tareas y documentos).

Gráfico 9. Proceso de planificación de AVRA



Fuente: Elaboración propia. Nota: Los colores representan los siguientes hitos (Rojo: trámites de la formulación del Plan; Azul: documentos del proceso de planificación; Gris: tareas o subprocesos)



3.1

2.1

Pensar antes de actuar



RESUMEN EJECUTIVO

Informe de Seguimiento y Evaluación Final
del Plan Plurianual de Actuación
Periodo 2016- 2020



Junta de Andalucía
Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio

AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA