

**AUDITORÍA OPERATIVA DEL SECTOR PÚBLICO INSTRUMENTAL DE LA JUNTA DE
ANDALUCÍA**

**(Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA))
(Lote 6. Obras Públicas e Infraestructuras)**

Informe Definitivo

Índice

I. Resumen ejecutivo.....	3
I.1. Breve Descripción de la Entidad.....	4
I.2. Conclusiones y recomendaciones.	5
II. Introducción.	11
III. Breve descripción de la Entidad.	12
IV. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría.	14
IV. 1 Sistemas y procedimientos.	14
IV.2. Eficacia.	15
IV. 3 Eficiencia.	16
IV.4 Economía.	16
IV.5. Control de calidad.	17
V. Resultados de la auditoría.	18
V.1 Sistemas y procedimientos.....	18
V.2 Eficacia	26
V.3 Eficiencia.....	36
V.4 Economía.....	49
VI. Análisis de las alegaciones	54
VII. Conclusiones y recomendaciones	55
VII.1 Conclusiones sistemas y/procedimientos:	55
VII.2 Conclusiones eficacia:	60
VII.3 Conclusiones eficiencia:.....	62
VII.4 Conclusiones economía:	63
VII.5 Recomendaciones y/o propuestas de mejora:	64
Anexo I. Normativa específica de aplicación a la entidad	65
Anexo II. Análisis de sistemas y procedimientos.....	66
Anexo III – Análisis de eficacia	86
Anexo IV – Análisis de eficiencia	96
Anexo V – Análisis de economía.....	107
Anexo VI – ORGANIGRAMA AVRA.....	112
Anexo VII – Alegaciones presentadas por la entidad	113

I. Resumen ejecutivo

Sobre la base del trabajo realizado del que aportamos los resultados, conclusiones y recomendaciones específicas para cada área de análisis en el presente informe, ponemos de manifiesto las siguientes conclusiones y recomendaciones generales de nuestro trabajo con relación a la entidad analizada:

1. AVRA es una entidad con un elevado grado de madurez en su gestión, desde la perspectiva de sistemas y procedimientos, economía y eficiencia. Si bien todavía existe margen para la mejora de sus procesos y su eficacia, eficiencia y economía, AVRA cuenta con los medios necesarios e idóneos para una gestión eficaz de las diversas áreas de su actividad que entrañan complejidad técnica, gerencial y/o jurídica.
2. AVRA y la Consejería de adscripción (Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio), tienen ambas atribuidas competencias en materia de mejora de la eficiencia energética de las edificaciones. Entra AVRA y la Agencia Andaluza de la Energía (AAE) se aprecia duplicidad de funciones y competencias (no de estructura y medios), entre ellas en materia de eficiencia energética de las edificaciones y en materia de fomento de la investigación y el desarrollo tecnológico. No se conoce la existencia de normas o procedimientos que delimiten las funciones y competencias coincidentes. Se recomienda delimitar que entidad debe realizar dichas funciones y competencias, sin perjuicio que puedan colaborar entre AVRA, la AAE y la Consejería.
3. El modelo idóneo para desarrollar sus competencias es la figura de Agencia Pública Empresarial establecido en el artículo 68.1 b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía. Esto permite, por un lado, regirse por el derecho privado fundamentalmente en todo lo relacionado con la producción de suelo y vivienda para su puesta en el mercado y por otro, aplicar el derecho administrativo en el ejercicio de las potestades públicas que requiere la gestión de los servicios que, en general, tiene atribuidos y, en particular, la potestad sancionadora y las de fomento mediante la tramitación y concesión de subvenciones y ayudas públicas, actuando en estos casos con sujeción a las normas de Derecho Público.

Ernst & Young, S.L.

I.1. Breve Descripción de la Entidad.

Norma de Creación y de Aprobación de los Estatutos.	Decreto 262/1985, de 18 de diciembre sobre constitución de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA) Decreto 174/2016, de 15 de noviembre, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA).
Tipo de entidad	Agencia pública empresarial
Régimen Jurídico (Anexo I)	Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA). <i>Agencia pública empresarial de acuerdo con el Art. 68.1.b) "Aquellas que tienen por objeto, en ejecución de competencias propias o de programas específicos de una o varias Consejerías, y en el marco de la planificación y dirección de estas, la realización de actividades de promoción pública, prestacionales, de gestión de servicios o de producción de bienes de interés público, sean o no susceptibles de contraprestación, sin actuar en régimen de libre mercado."</i>
Objeto social o fundacional	<ul style="list-style-type: none"> a. Llevar a cabo las tareas técnicas y económicas requeridas para el desarrollo de la gestión urbanística y patrimonial -actuaciones de promoción, preparación y desarrollo de suelo urbanizado para fines residenciales, industriales, de equipamiento y de servicios-. b. La promoción de edificaciones en ejecución de actuaciones urbanísticas de la Agencia. c. La realización, como promotor público, de actuaciones protegidas en materia de vivienda. d. La administración y gestión del patrimonio que constituye el parque de viviendas públicas, así como los locales comerciales, los garajes y las edificaciones complementarias, cuya titularidad o gestión le sea cedida por el Consejo de Gobierno. e. La ejecución de los programas que, referidos a las actividades que guarden relación con su objeto, le sea encargada por la Administración autonómica. f. El ejercicio de las potestades administrativas que le sean atribuidas o delegadas por la Consejería de Obras Públicas y Transportes relacionadas con su objeto.

	<p>g. La gestión, control y registro de las fianzas de los contratos de arrendamiento, y de suministro correspondientes a los inmuebles-</p> <p>h. El ejercicio de cuantas actuaciones en materia de eficiencia energética de la edificación le sean atribuidas.</p> <p>i. El ejercicio de las funciones que le sean atribuidas en materia de fomento del alquiler de vivienda.</p>
Adscripción	Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio.
Nº de Trabajadores (2019)	Plantilla Media: 584 trabajadores.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	<p>Presupuesto de Explotación (2019): 147.183.762 euros.</p> <p>Presupuesto de Capital (2019): 78.402.416 euros.</p> <p>Presupuesto de Explotación (2020): 121.635.837 euros. Presupuesto de Capital (2020): 77.537.282 euros.</p>

I.2. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones sistemas y/procedimientos:

4. En base a los resultados de la auditoría para el alcance de procesos y sistemas de información, basado en la metodología de diagnóstico, la Agencia AVRA alcanza una puntuación de 3 sobre 5. En el presente informe se analizan en profundidad los aspectos de gestión organizativos y de procesos, así como de gestión de las TIC que podrían mejorar la **capacidad de la organización para alcanzar los objetivos** descritos en su objeto social o para los que fue fundada.
5. Como se describe detalladamente en el apartado V.1.2, la entidad dispone de un **nivel organizativo y procedimental maduro** valorado por nuestras herramientas de diagnóstico con un valor de 3,3 sobre 5.
6. En relación a los principios de la Administración Pública, en especial a los principios de eficacia, y coordinación entre organismos de la Administración, cabe destacar que la entidad dispone de medidas organizativas suficientes para asegurar que las actividades de su objeto social se desarrollan de manera normalizada y homogénea.
7. A través del análisis y auditoría de procesos realizado, detallado en el apartado VI.1, no se evidencia la existencia de controles que permiten identificar desviaciones, así como la disponibilidad de sistemas de información para el registro de la actividad. Además, no se evidencia una segregación de puestos y funciones del personal asignado a los procesos clave. No obstante, el procedimiento se adecua a la normativa, instrucciones y circulares de trabajo que rigen el proceso clave.
8. En relación a los riesgos vinculados con sus actividades clave y proyectos auditados, detallado en el apartado VI.1, la entidad no ha realizado una identificación formal de

los mismos, ni se dispone de acciones de mitigación establecidas para minimizar el impacto de las desviaciones que puedan ocurrir sobre los objetivos planificados actualmente. No obstante, AVRA dispone de un Mapa Plurianual de riesgos donde se identifican todas aquellas amenazas que pueden afectar al conjunto de áreas y departamentos.

9. Por último, y en base a los contratos de prestación de servicios externos, la entidad no externaliza sus servicios clave salvo aquellos por razón de competencias e infraestructuras no le compete como el servicio de limpieza o vigilancia, por lo tanto, no se ha podido evidenciar el incumplimiento de los resultados esperados en los Pliegos de Contratación.
10. En cuanto a las tecnologías de la información y la comunicación utilizados en la entidad para el desarrollo de sus actividades, como se detalla en el apartado V.1.2, la entidad dispone de un grado de madurez digital, valorado por nuestras herramientas de diagnóstico con un valor de 3 sobre 5.
11. En el Anexo II, se recogen evidencias que demuestran que la entidad dispone de una Estrategia I+D+i donde se recogen acciones encaminadas a la innovación de sistemas de información como, por ejemplo, sistemas automatizados para los sistemas de inteligencia en la toma de decisiones. Además, la entidad manifiesta una baja dependencia de la Consejería de adscripción para la dotación TIC, en relación a infraestructuras de sistemas de información y además se hace uso de servicios corporativos de la Junta de Andalucía.
12. Los sistemas de información de la entidad se consideran suficientes para llevar a cabo la operación de sus actividades de un modo eficiente. No obstante, no todas sus actividades disponen de sistemas de información que soporten su actividad. Por otro lado, en relación a los sistemas de información disponibles para el control y medición de la actividad, la entidad dispone de un nivel de desarrollo e implementación que facilita conocer el resultado de sus procesos y estrategia, así como la toma de decisiones basada en datos mediante COGNOS, una solución para la interpretación de datos avanzados y mejorar el rendimiento de la agencia.
13. El análisis del modelo organizativo en relación a las TIC nos indica, que la entidad dispone de una suficiente capacidad y autonomía para el mantenimiento, desarrollo y mejora de sus sistemas de información.
14. Por último, destacar, que se ha arrojado durante el proceso de auditoría un alto cumplimiento de las normas, modelos y procedimientos TIC establecidos por la Junta de Andalucía en relación al Gobierno de las TI, tecnologías utilizadas, y utilización de herramientas de Administración Electrónica.

Conclusiones eficacia:

1. La entidad tiene un adecuado y suficiente sistema de planificación y seguimiento.
2. Se observa que algunos de los objetivos considerados operativos por AVRA en el PAIF 2019, no son coherentes con el único objetivo estratégico de la Entidad, de hecho, no contribuyen ni directa ni indirectamente a su consecución. Hay que señalar que algunos de los objetivos incluidos en el PAIF no responden a la definición de objetivos operativos sino más bien estratégicos. Un objetivo operativo debe ser concreto,

cuantificable y suficientemente autoexplicativo. Los objetivos establecidos por AVRA no lo son por ser excesivamente genéricos.

3. Se observa un bajo cumplimiento de los objetivos incluidos en el PAIF. AVRA en el ejercicio 2019 ha cumplido su previsión en sólo 5 de los 14 objetivos previstos. El grado de cumplimiento de los objetivos del PAIF en el ejercicio 2019 y 2018 fue muy similar alcanzándose el 76,47% y 79,70% de éstos respectivamente.
4. La evolución en el grado de ejecución de las metas previstas en el plan plurianual no es homogénea a lo largo de todo el periodo plurianual. Se aprecia un esfuerzo extraordinario en la ejecución durante 2019 con el objetivo de compensar la baja ejecución de los años anteriores.
5. De forma general, no apreciamos una relación clara entre el incumplimiento parcial de los objetivos, las medidas correctoras aplicadas y la adaptación de la estrategia futura de planificación o previsión de la anualidad siguiente. En relación con el PAIF, la Agencia para el ejercicio 2020 ha realizado una previsión o planificación muy similar al ejercicio anterior, sin tener en consideración las desviaciones producidas en el ejercicio 2019 ni un análisis de sus causas.
6. La entidad cuenta con un sistema de contabilidad analítica que le permite definir una estructura de costes para cada una de las actividades que ejecuta. La herramienta informática PRINEX les permite llevar un control de los costes directos de cada actuación de la Agencia. Sin embargo, no se imputan los gastos generales (indirectos) a las diferentes actuaciones.
7. En el análisis de la adecuación del modelo jurídico de las competencias de la organización de estas actividades a través de una Agencia pública, y en el análisis realizado de si es el modelo idóneo para desarrollarlas o, por el contrario, existen otras alternativas como su integración en los órganos administrativos de la Junta de Andalucía o en otros entes públicos se considera adecuada la figura de Agencia Pública Empresarial del 68.1 b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía.
8. Se considera que las actuaciones que realiza la Agencia tienen unas peculiaridades que por su especialización y dificultad en la gestión, en concreto las funciones relacionadas con la promoción de suelo y la gestión y administración del parque público de viviendas, no pueden desarrollarse en la actualidad con los mismos estándares por otros órganos o entidades.
9. Tanto AVRA como, la Agencia Andaluza de la Energía (AAE) y la Consejería de adscripción (Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio), tienen atribuidas competencias en materia de mejora de la eficiencia energética de las edificaciones. No se conoce la existencia de normas o procedimientos que delimiten las funciones y competencias coincidentes. La ausencia de una clara delimitación de funciones puede implicar duplicidades y la ineficiencia.
10. Ninguna de las competencias ejecutadas por AVRA se desarrollan mediante contratación, todas se atienden a través de sus recursos propios.
11. En relación al número de viviendas alquiladas (VPP), a 31 de diciembre de 2019 el 98,71% (49.157) del Parque Público de Viviendas (PPV) estaban arrendadas. Las restantes, hasta 49.801, viviendas en arrendamiento se encontraban en procesos de

regularización de sus titulares, o estaban siendo objeto de reparaciones, o se estaban tramitando procedimientos administrativos diversos de cara a su reincorporación al alquiler.

Conclusiones eficiencia:

1. AVRA, en lo que respecta a los Objetivos comprometidos en la Carta de Servicios, tiene establecido indicadores de eficiencia para las líneas de actividad que tienen atención al público (Fianzas y Gestión del PPV). De forma general, el grado de cumplimiento de los estándares de calidad, ha sido adecuado (a excepción de los indicadores 10 y 11 relacionados con la satisfacción del cliente que no han sido medidos).
2. Se ha realizado un análisis evolutivo de los resultados obtenidos para los indicadores de equilibrio financiero y de productividad de la Agencia. En concreto se han comparado para las anualidades 2016, 2017, 2018 y 2019, a través de una serie de ratios, las magnitudes previstas en el Plan Plurianual y actualizadas en base al PAIF y los resultados finalmente obtenidos (ejecución). Se aprecia una tendencia de reducción de la plantilla media, mientras que el gasto de personal ha ido aumentando en términos absolutos y relativos. Asimismo, la productividad y ventas por empleado han descendido en 2019 respecto a 2018. No obstante, en relación a la adecuada proporcionalidad de los recursos asignados en relación con el volumen y complejidad de las actividades realizadas por AVRA, podemos concluir que la gestión de los servicios prestados se realiza de manera eficiente.
3. Podemos concluir, que de forma general en 2019 todas las ratios de productividad han descendido de manera importante respecto 2018. No obstante, este descenso queda atenuado si comparamos con 2017. En lo relativo al gasto de personal por empleado este se mantiene en ascenso durante todo el periodo analizado 2017-2019, lo que afecta de forma negativa a las ratios de productividad.
4. En relación con la gestión del PPV, la Agencia tiene en el año 2019 un total de 74.707 viviendas en gestión repartidas por toda la comunidad autónoma. De acuerdo con el número de empleados para los años 2017, 2018 y 2019, podemos ver que la ratio de viviendas gestionadas por trabajador se mantiene estable.
5. En relación con la eficiencia de los RR.HH. (según estudio de cargas de trabajo 2019), encontramos una distribución desigual entre las Direcciones Provinciales en cuanto al número de viviendas gestionadas con los recursos humanos que poseen. No obstante, este estudio tiene un alcance muy limitado puesto que no es posible diferenciar entre recursos efectivamente destinados a la gestión del PPV y destinados a Operaciones (promoción de vivienda y suelo). Por otro lado, el personal dedicado a tareas administrativas en las Direcciones Provinciales está en el entorno del 50% del total de efectivos.
6. AVRA, como consecuencia de la crisis del sector inmobiliario sufrido en los últimos años, ha visto reducida, de forma importante, su actividad en materia de promoción de suelo y vivienda. Como respuesta a esta situación, la Agencia ha ido realizando una progresiva internalización de todos los recursos que tenían externalizados (redacción de proyectos, dirección de obras, proyectos de seguridad e higiene, verificación del PPV, tareas de la gestión del PPV (fianzas, cobro alquiler...etc.), la gestión jurídica de los litigios y pleitos, la defensa jurídica de la Agencia...), estando actualmente, la mayoría de las actividades de la Agencia internalizadas.

7. En relación con el análisis de las variaciones de gastos e ingresos de AVRA en los años 2017, 2018 y 2019, de forma general, no hay variaciones significativas en los diferentes epígrafes.
8. Por lo que respecta al estudio comparativo con otras entidades análogas, y con las cautelas necesarias (puesto que existen diferencias en la configuración de las entidades que dificultan las comparaciones), para las ratios “rotación de activo” y “ventas por empleado”, AVRA presenta unos buenos valores en comparación con el resto de las entidades evaluadas. Sin embargo, los “gastos de personal” (por empleado) son los más altos de todas las entidades comparadas y por lo que respecta a la productividad (resultado de explotación / gastos de personal) AVRA se sitúa la última de las entidades comparadas.

Conclusiones economía:

1. AVRA posee en términos generales unas ratios de endeudamiento aceptables e incluso bajos para la actividad inmobiliaria. Sin perjuicio de que la reducción del endeudamiento sea uno de los objetivos principales de AVRA.
2. Si bien en 2019 se preveía una disminución de las existencias, por importe de 9.671 miles de euros, el decremento ha sido solo de 8.942 miles de euros, debido a las pocas ventas que no compensaron la disminución en aprovisionamientos y de los traspasos de inmovilizado. En consecuencia, AVRA debería que potenciar su plan de enajenación de activos.
3. En el análisis comparativo con otras entidades, y con la información limitada que disponemos de ellas, una de las magnitudes a destacar es que AVRA posee el mayor gasto de personal en términos relativos (gastos /trabajador). Además, dicho gasto va en aumento en los últimos años hasta alcanzar en 2019 los 50.515,41€.
4. En relación con la comparativa de algunas ratios, entre AVRA y otras entidades análogas (L'Agència de l'Habitatge de Catalunya, la Agencia de Vivienda Social de la Comunidad de Madrid, la Entidad Valenciana de Vivienda y Suelo y el Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P.), AVRA presenta unos buenos resultados en comparación con el resto de entidades, a excepción de la ratio “prueba acida”, que además de tener la peor ratio de las 5 entidades comparadas nos indica que la Agencia dispone de unos activos líquidos que podrían ser insuficientes para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, y nos muestra una entidad dependiente en gran medida de su inventario. Dicho riesgo se ve minimizado por el hecho de que la Junta de Andalucía financia la actividad de AVRA.
5. La evolución de los ingresos procedentes de subvenciones y transferencias de la Junta de Andalucía si bien tuvo un aumento significativo en 2017, presenta una tendencia a la baja en el periodo 2017-2019.
6. La Agencia tiene dependencia financiera de las aportaciones que, a modo de transferencias, le hace la Junta de Andalucía. Si bien, debido la naturaleza de las actividades que lleva a cabo AVRA (interés público), es necesario compensar déficit de explotación del ejercicio con dichas trasferencias, la Agencia debería potenciar su autofinanciación.

Recomendaciones y/o propuestas de mejora:

1. Diseñar y elaborar un modelo para que la evaluación de los resultados de las numerosas herramientas de planificación y seguimiento de las que consta AVRA permita llevar un mejor control de las desviaciones, que permita de una forma más clara garantizar la trazabilidad entre el resultado, las medidas correctoras y la planificación futura de la entidad de forma más coherente y eficaz.
2. Elaborar y definir unos objetivos operativos que, además de coincidentes en todos los documentos de planificación, deberán ser específicos, bien definidos, cuantificables y alcanzables, y que permitan evaluar con posterioridad, el grado de cumplimiento conseguido analizando en mayor detalle las desviaciones producidas.
3. Integrar a todas las áreas de la Entidad a modelos de gobernanza TIC existentes en la Junta de Andalucía, e implantar un proceso de gestión del porfolio de servicios digitales que recoja desde su conceptualización, hasta su implementación.
4. Reorientación hacia tecnologías reutilizables de la Junta de Andalucía como medio de alineación tecnológica, haciendo más flexible la escalabilidad de sistemas y plataformas, y el desarrollo con nuevos servicios digitales
5. Dar continuidad para el desarrollo de un completo sistema de gestión de la seguridad de la información basado en la Norma UNE-ISO/IEC 27001.
6. Reducir la alta dependencia financiera de las aportaciones de la Junta de Andalucía y mejorar la capacidad para generar autofinanciación, obteniendo nuevas vías de ingresos o potenciando aquellas que generan los ingresos por actividad propia de la Agencia.
7. Se recomienda delimitar que funciones y competencias debe realizar cada entidad, sin perjuicio que puedan colaborar entre AVRA, la AAE y la Consejería.

II. Introducción.

En virtud de la disposición adicional vigesimonovena de la Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2019 y en relación con su disposición adicional trigésima, por Resolución del órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía, actualmente Consejería de Hacienda y Financiación Europea, de fecha 21 de octubre de 2019, se inició el expediente de contratación denominado “Servicio de auditoría operativa del sector público instrumental de la Junta de Andalucía”.

Para la tramitación del expediente con número 2019/556630, SGT100/19, y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 99 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, (en adelante, LCSP), se procedió a su división en lotes, agrupándose las entidades instrumentales a auditar por tipo de actividad, grupos empresariales o de adscripción, así como en función de otros criterios que permitiesen dotar de cierta homogeneidad a cada uno de los lotes.

El Expediente de contratación fue aprobado por el órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía con fecha 29 de noviembre de 2019, adjudicándose el Lote 6, con fecha 20 de junio de 2020, a ERNST & YOUNG, S.L, con N.I.F B78970506 y formalizándose el contrato el pasado 16 de Julio de 2020. Las Entidades Instrumentales que integran el Lote 6 son las siguientes:

- Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA).
- Agencia de Obra Pública de la Junta de Andalucía (AOPJA).

Con fecha 19 de enero de 2021 se firmó el Informe Provisional, que fue remitido el mismo día a la Entidad, concediéndole un plazo de 10 días hábiles para la presentación de las alegaciones que estimase oportunas. Recibidas las alegaciones con fecha 8 de marzo de 2021, y tras su valoración, se emite el presente Informe Definitivo.

Las actuaciones de control se han realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría del Sector Público, aprobadas por Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado de 14 de febrero de 1997 (publicada por Resolución de 1 de septiembre de 1998) y el resto de las normas técnicas de auditoría que pudieran afectar de acuerdo con lo previsto en el Apartado 3 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) que rige el contrato.

III. Breve descripción de la Entidad.

Norma de Creación y de Aprobación de los Estatutos.	Decreto 262/1985, de 18 de diciembre sobre constitución de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA) Decreto 174/2016, de 15 de noviembre, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA).
Tipo de entidad	Agencia pública empresarial
Régimen Jurídico (Anexo I)	Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA). Agencia pública empresarial de acuerdo con el Art. 68.1.b) <i>“Aquellas que tienen por objeto, en ejecución de competencias propias o de programas específicos de una o varias Consejerías, y en el marco de la planificación y dirección de estas, la realización de actividades de promoción pública, prestacionales, de gestión de servicios o de producción de bienes de interés público, sean o no susceptibles de contraprestación, sin actuar en régimen de libre mercado.”</i>
Objeto social o fundacional	<ul style="list-style-type: none"> a. Llevar a cabo las tareas técnicas y económicas requeridas para el desarrollo de la gestión urbanística y patrimonial -actuaciones de promoción, preparación y desarrollo de suelo urbanizado para fines residenciales, industriales, de equipamiento y de servicios-. b. La promoción de edificaciones en ejecución de actuaciones urbanísticas de la Agencia. c. La realización, como promotor público, de actuaciones protegidas en materia de vivienda. d. La administración y gestión del patrimonio que constituye el parque de viviendas públicas, así como los locales comerciales, los garajes y las edificaciones complementarias, cuya titularidad o gestión le sea cedida por el Consejo de Gobierno. e. La ejecución de los programas que, referidos a las actividades que guarden relación con su objeto, le sea encargada por la Administración autonómica. f. El ejercicio de las potestades administrativas que le sean atribuidas o delegadas por la Consejería de Obras Públicas y Transportes relacionadas con su objeto. g. La gestión, control y registro de las fianzas de

	<p>los contratos de arrendamiento, y de suministro correspondientes a los inmuebles-</p> <p>h. El ejercicio de cuantas actuaciones en materia de eficiencia energética de la edificación le sean atribuidas.</p> <p>i. El ejercicio de las funciones que le sean atribuidas en materia de fomento del alquiler de vivienda.</p>
Adscripción	Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio.
Nº de Trabajadores (2019)	Plantilla Media: 584 trabajadores.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	<p>Presupuesto de Explotación (2019): 147.183.762euros.</p> <p>Presupuesto de Capital (2019): 78.402.416 euros.</p> <p>Presupuesto de Explotación (2020): 121.635.837euros. Presupuesto de Capital (2020): 77.537.282 euros.</p>

IV. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría.

El objeto de los trabajos ha consistido en realizar una auditoría operativa, bajo la supervisión de la Intervención General de la Junta de Andalucía, que tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA), así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma.

Con base en esta definición y en manuales y normas técnicas reguladoras de los procedimientos de auditorías operativas de general aceptación cabe establecer el siguiente alcance:

- **Auditoría de Sistemas y Procedimientos:** revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados que satisfacen a los demandantes de estos procedimientos, ya sean internos o externos.
- **Análisis de eficacia:** determinar el grado en que una operación, entidad o política alcanza sus objetivos, en un periodo determinado, con independencia de los costes que su ejecución implique.
- **Análisis de eficiencia:** este análisis aporta evidencias sobre la relación entre objetivos y recursos empleados. Una entidad es eficiente si los objetivos se alcanzan mediante el menor uso de los recursos disponibles.
- **Análisis de economía:** verificar si la entidad desarrolla su actividad, con la calidad requerida, minimizando el coste de los recursos utilizados.

Los Procedimientos aplicados, por cada área de análisis (sistemas y/o procedimientos; eficacia, eficiencia y economía) han tenido como finalidad obtener evidencia suficiente, pertinente y fidedigna para soportar las conclusiones obtenidas. Los mismos, atendiendo a un enfoque innovador y orientado al cambio, están encaminados a la posterior práctica de recomendaciones tendentes a la mejora de las prácticas, procesos y procedimientos de la Entidad.

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría aplicados en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo conformados, en la Fase de Planificación, por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

IV. 1 Sistemas y procedimientos.

- Análisis de la finalidad de la Agencia y sus objetivos.
- Estudio de sus procesos y procedimientos.
- Estudio de la normativa interna.
- Análisis del Organigrama de la entidad (o, en su defecto, relación de puestos de trabajo), con indicación de las funciones y actividades de cada área, así como las responsabilidades atribuidas.
- Análisis del personal asignado a las actividades y procedimientos.

- Análisis de los sistemas de información de soporte.
- Análisis Controles de los procesos.
- Selección de un procedimiento de cada proceso clave identificado y análisis de campo: comprobación de la existencia de manuales, verificación un ejemplo de los procedimientos más relevantes (por ejemplo, elaboración de la Guía Audiovisual), valoración de puntos fuertes y débiles.
- Estudio del sistema de control interno existente en la Agencia y realización de pruebas sobre los controles mediante examen de los expedientes/ procedimientos y entrevistas a los empleados que participan en los procedimientos:
 - Claridad en la definición de funciones y conocimiento por los empleados
 - Adecuada segregación de funciones
 - Adecuada autorización de las transacciones y actividades
 - Adecuado registro de las transacciones
 - Adecuación de los recursos humanos, informáticos y otros medios
- Análisis de la adecuación cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos dedicados a los procedimientos analizados:
 - Formación del personal involucrado
 - Personal interno o externo
 - Carga de trabajo en función de la complejidad de las actividades y su volumen
- Estudio de los sistemas informáticos de soporte a los procesos y procedimientos analizados (seguridad de accesos, garantía de integridad de la información, funcionamiento apropiado, etc.).
- Estudio del conjunto de la organización y arquitectura tecnológica de la entidad desde el punto de vista de su madurez digital.
- Valoración de la fiabilidad, disponibilidad y oportunidad de la información asociada a los procedimientos analizados y su presencia en el cuadro de mando o sistema de seguimiento de la entidad.
- Análisis en profundidad de la matriz DAFO realizada por la propia Agencia.

IV.2. Eficacia.

- Revisión de los objetivos de la Agencia.
- Revisión de su programa presupuestario.
- La adecuación del modelo jurídico a las competencias de la Agencia y las fórmulas/tendencias existentes en otras administraciones para actividades similares.
- Análisis de la coherencia de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos.
- Los indicadores de seguimiento de los objetivos.
- La asignación presupuestaria a los diferentes ámbitos de actividad.

- El impacto externo alcanzado por la Agencia, cuando existan indicadores que permitan la medición de este impacto.
- La identificación de posibles impactos negativos generados por la actividad de la entidad.
- La identificación de posibles duplicidades o solapamientos de la actividad de la Agencia con la de otras entidades.

IV. 3 Eficiencia.

- Análisis coste - beneficio de los servicios que presta la Entidad.
- Análisis del retorno
- Análisis de costes de las actividades y los departamentos; y el coste efectivo de prestación de los servicios.
- Análisis de indicadores relacionados con:
 - Los recursos empleados y el mix de recursos para las diferentes actividades.
 - El grado de automatización existente en las diferentes funciones y procesos.
 - La alternativa de recursos/ costes en caso de externalización (a otra entidad pública o a un tercero privado).
 - Indicadores comparables de otras entidades identificadas para el benchmarking.
- Identificación de posibles duplicidades dentro de la organización de la Agencia.
- Posible sobre dimensionamiento de algunas áreas
- La sistemática de seguimiento de la consecución de objetivos por parte de la dirección y los responsables de cada área.
- Análisis de los procedimientos de identificación y gestión de desviaciones.
- La cultura de orientación a la eficiencia y la productividad.
- La disponibilidad y resultados de sistemas de evaluación de la calidad

IV.4 Economía.

- Cuantificación del coste económico de la Agencia, contrastar éste, a través de la comparación de los recursos empleados en los diferentes procedimientos, con otros modelos comparables (dentro y fuera del ámbito del sector público instrumental andaluz).
- Análisis de la serie histórica relativa a los costes, poniendo de manifiesto mejoras en la gestión económica (reducción de costes) o, por el contrario, ineficiencias a corregir (incrementos de costes no relacionados con el incremento de actividad).
- Estudio de la pertinencia de las contrataciones de bienes y servicios en términos de su necesidad, su adecuación a los objetivos iniciales de la contratación y los plazos de entrega.

IV.5. Control de calidad.

Se han aplicado los siguientes procedimientos para la consecución de los objetivos de calidad:

- Se ha asignado un socio diferente del socio responsable del trabajo, que ha realizado una revisión independiente del trabajo y los informes a emitir con el fin de confirmar la razonabilidad de las conclusiones relevantes alcanzadas en el curso del trabajo; así como el adecuado cumplimiento de las previsiones de los pliegos y el contrato que regulan el proyecto.
- Se ha realizado las revisiones independientes que se centran en el cumplimiento de las normas profesionales y de la metodología, así como en la evaluación de la eficacia y eficiencia de los trabajos revisados.

V. Resultados de la auditoría.

Considerando el alcance del trabajo fijado en el Apartado IV del presente Informe, a continuación, se presentan de forma detallada, los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos de auditoría identificados, por cada área.

V.1 Sistemas y procedimientos.

V.1.1 Trabajos realizados

- Se ha analizado la documentación facilitada por la entidad relativa a los sistemas de información y procedimientos: Estrategia para el desarrollo I+D+i de la Agencia, Plan Estratégico de los sistemas de información, Plan Plurianual de actuación 2016-2020, Mapa Plurianual de Riesgos y Amenazas, Organigrama y fichas de puesto.
- Se ha realizado un análisis por parte del equipo parte en base a la información facilitada por la entidad, además se ha facilitado directrices para la cumplimentación del nivel organizativo, procedimiento y de madurez digital de la Agencia en base a las TIC y a procesos.
- Se ha analizado el grado de alienación de la Estrategia Digital de la Entidad para la consecución de su planificación junto con la adecuación de las directrices digitales de la Junta de Andalucía y la Consejería de adscripción.
- Se ha analizado la gestión operativa de AVRA desde la perspectiva de sus procedimientos y sistemas para la comprobación de la aplicación de principios de buena gestión, controles de calidad.
- Se ha realizado una auditoría de procesos para conocer el grado de adecuación a la normativa y/o manuales/procedimientos de la entidad, revisión de los recursos humanos, TIC disponibles junto con los controles de seguimiento en base a los registros. Además, se ha evaluado el grado de automatización de los principales procesos de la actividad.
- Se ha analizado los riesgos asociados a sus actividades clave para comprobar si la entidad dispone de mecanismos de mitigación o si realizan acciones de mejora para posibles desviaciones de los resultados.
- Se ha analizado los principales contratos externos de la entidad pero al no existir ninguno que afecte a procesos clave o secundarios relevantes para el desarrollo de la actividad no se ha profundizado en la verificación del cumplimiento del alcance y resultado esperados dada la irrelevancia de los mismos.
- Se ha analizado la adecuación del mapa de sus procesos clave para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Se ha analizado el conjunto de recursos humanos disponibles, el nivel de capacitación del empleado, la estructura organizativa para la consecución de sus actividades.
- Se ha analizado Cuadros de Mando para analizar los resultados obtenidos, tendencia y el cumplimiento de objetivos a los que se encuentran vinculados.

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos. **Ver Anexo II** para mayor detalle.

V.1.2 Resultados obtenidos:

EY ha utilizado una metodología basada en el **autodiagnóstico**, a través de herramientas que nos permiten evaluar un total de 53 ítems dentro de la gestión organizativa y procedimental (27), y de la gestión de las TIC (26).

El proceso de auditoría se centra en **comprobar las evidencias** aportadas por la entidad, que permiten justificar un grado de madurez en cada ámbito analizado, con una puntuación de 0 a 5, donde 0, es un nivel de gestión inexistente para ese criterio, y por tanto no se ejerce ningún control, y 5 es un grado de madurez en su gestión muy avanzado, y por tanto del que se dispone de un gran control. Ejemplo:

Alcance de la Auditoría		Procedimientos y Sistemas			Evidencias		Resultado
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 5			
Diagnóstico de Madurez Digital - Estrategia y Gobierno	Estrategia Digital	Se realizan adaptaciones e innovaciones pero no responden a una Estrategia Digital formal	La Estrategia Digital está principalmente orientada a la creación de servicios digitales para nuestros clientes	La Estrategia Digital forma parte de la Estrategia de la Organización estando integrada y no se pueden alcanzar la una sin la otra	1. La entidad dispone de un Plan Estratégico de Sistemas de Información, el cual se ha desarrollado en el marco del Plan Plurianual de la Agencia, mediante la formulación de la medida 20 sobre el "Diseño y ejecución del Plan Estratégico de los Sistemas de Información de la Agencia". 2. La Entidad dispone de una Estrategia Digital (Estrategia para el Desarrollo de la I+D+i) orientada a la creación de servicios digital, como se puede observar en uno de sus objetivos estratégicos (generar mejoras en los servicios y los productos que demanda la sociedad a partir de la investigación y la innovación de los procesos de trabajo, las tecnologías).	4	

Además, se ha realizado una auditoría de procesos clave de la entidad, seleccionando expedientes relevantes a modo de muestra, con el fin de asegurar el cumplimiento de los mecanismos de gestión indicados en el diagnóstico, así como la aplicación de medidas de mitigación de riesgos asociados a los procesos auditados.

Resultados de la auditoría para el **ámbito de las TIC**:

1. La Agencia dispone de un Plan Estratégico de los Sistemas de Información y además una Estrategia para el desarrollo I+D+i definida donde se incluyen los objetivos y acciones dirigidas a la mejora del servicio y productos de la entidad. Entre las acciones más importantes destacan:
 - a. Realizar una vigilancia y monitorización de la producción científica y la innovación llevada a cabo por diferentes agentes en los ámbitos de interés para AVRA
 - b. Innovar y mejorar los procesos de gestión, atención e intervención en el Parque Público Residencial andaluz, a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas (IA, Blockchain, etc.) y metodológicas (gestión social, atención a la ciudadanía, etc.)
2. La Entidad identifica e implementa oportunidades de mejora basadas en la digitalización de sus procesos para aumentar el valor de su actividad y sus servicios. Además, dispone de un procedimiento *Sistema de vigilancia y prospectiva del entorno (SVPE)* con la intención de dotar de una orientación estratégica a la Agencia para comprender el entorno y adaptarse a él, modificando sus procesos, estructura y líneas de la actividad, estableciendo prioridades y orientado a la toma de decisiones. También, ha participado en colaboraciones estratégicas para la implantación de tecnologías medioambientales y de innovación, por ello, entre sus acciones destacan:
 - a. *STRATEGIES FOR INNOVATIVE LOW CARBON SETTLEMENTS* junto con CURE University of Portsmouth; Kent County Council, Department of Sustainability

8. La Entidad dispone de medios suficientes que garantizan el correcto desempeño de los trabajos, promoviendo entornos digitales colaborativos, como, por ejemplo, mediante el uso de las siguientes herramientas:
 - a. Herramientas colaborativas: CIRCUIT, Consigna de la Junta de Andalucía.
 - b. ERP, Prinex.
 - c. Intranet corporativa.
9. Existen diferentes canales de interacción para la prestación de servicios, atendiendo a un modelo multicanal, si bien no se puede evidenciar que se relacionan contenidos entre diferentes sistemas de información de forma integrada y homogénea. Tampoco se llega a compartir información tanto del cliente como de la organización independientemente del canal utilizado.
 - a. Presencial, a través de la red de oficinas de AVRA en horario habitual de lunes a viernes de 9:00 a 14:00
 - b. Atención telefónica: número gratuito, 900 920 220
 - c. Telemático, mediante formulario de contacto general, solicitud de cita previa o tramitación de gestión referentes a la gestión de fianzas.
<http://www.juntadeandalucia.es/avra/opencms/servicios/contacto.html>
10. AVRA analiza la satisfacción del cliente a través de cuestionarios para algunos de sus servicios como por ejemplo, el servicio de atención a la ciudadanía en su Portal Web mediante un formulario interactivo, si bien, no se cuenta con metodologías implantadas para el análisis de la experiencia para todos sus servicios de atención.
11. AVRA dispone de la herramienta proporcionada por la Junta de Andalucía basado en un interfaz para la interoperabilidad de contenidos web (iCMS) que unifica todos los portales de la Entidad, que permite facilitar información al cliente de manera homogénea y centralizada.
12. La Entidad permite realizar algunos de sus Trámites y Servicios a través de diferentes medios digitales como, por ejemplo:
 - a. Solicitud de cita previa
 - b. Presentación de facturas electrónicas mediante Punto General de Entrada de Facturas electrónicas de la Comunidad Autónoma de Andalucía
13. La Entidad hace uso del marketing digital para publicitar los diferentes servicios prestados y además realiza campañas de información digital a través de medios digitales:
 - a. Red social: Twitter.
 - b. Prensa.
 - c. Portal web de Catalogo de Bienes Inmuebles

No obstante, no se evidencia perfil institucional en los portales de Facebook ni YouTube así como, una estrategia de imagen de marca.
14. AVRA dispone de un Mapa de Sistemas distinguiendo los elementos software en base a si se trata de sistemas de información o aplicaciones y herramientas. No obstante, este mapa de sistemas no se encuentra actualizado siendo su última versión fechada a 2013 con la anterior denominación originaria de la Entidad, Empresa Pública de Suelo de Andalucía.

15. La Agencia hace uso de herramientas corporativas digitales alineadas con los objetivos establecidos en sus Estatutos mediante el uso de un sistema de gestión de información de sus procesos específico de sector inmobiliario, Prinex, o el uso de herramientas corporativas como, CIRCUIT.
16. AVRA mantiene sistemas históricos apoyados en tecnologías obsoletas y legados, sin embargo, la mayor parte de los sistemas se construyen sobre la premisa de orientación a servicios integrados entre sí y con los servicios disponibles de la JA.
17. La Agencia no dispone de un Modelo de Gobierno del Dato definido donde se incluyan procesos de obtención, limpieza y explotación de los mismos.
18. La Entidad dispone de herramienta BI, IBM Cognos Analytics para distintos ámbitos de la Agencia incorporados en su ERP, Prinex. Además, se encuentra inmersa en pleno proceso de licitación para la realización de un análisis y diagnóstico de los Sistemas de Inteligencia de Negocio para una optimización y objetiva toma de decisiones con un mayor valor estratégico.
19. AVRA dispone de una estrategia de datos para su tratamiento centralizado y automatizado, que consolide la información de manera integrada. No obstante, se encuentra en proceso de implantación.
20. La Entidad no cuenta con un Modelo de Innovación definido que involucre a toda la organización de manera formal que promueva el desarrollo de proyectos digitales. No obstante, en la Estrategia I+D+i se marca un hito para finales de 2020 con la creación de un Sistema de Gestión de la Innovación que involucre al conjunto de la Agencia.
21. AVRA no dispone de un modelo de desarrollo de servicios digitales, pero utiliza técnicas basadas en el prototipado rápido, así como en la reducción de tiempos en los lanzamientos de nuevos servicios digitales.
22. La Entidad dispone de diferentes canales de Atención al Cliente. Entre sus diferentes se destacan:
 - a. Atención presencial: Red de oficinas de AVRA
 - b. Atención telefónica: Número gratuito 900 920 220
 - c. Atención telemática: Formulario de contacto o/y Oficina Virtual
23. AVRA dispone de herramientas de gestión empresarial basadas en tecnologías ERP (Prinex, GVPlus, GesPPV) centralizadas y, además, herramientas de gestión de citas y peticiones del cliente/usuario como por ejemplo QMATIC.
24. La Entidad cuenta con diferentes servicios para la autogestión en relación a la atención al Cliente/Usuario. En concreto cuenta, con una sección con respuestas a las preguntas más frecuentes (FAQs) para el proceso de gestión de fianzas. Además, el ciudadano puede operar mediante la presentación de trámites electrónicos o solicitar cita previa a cualquier hora.
25. AVRA cuenta con una Política de Seguridad de la Información donde se establecen las directrices y principios que rigen el modo en que la entidad gestiona sus servicios, a través de la implantación, mantenimiento y mejora de sus servicios.

26. La Política de Seguridad de la Información cuenta con una sección dedicada a la Privacidad de los Datos, donde se especifican las pautas que se llevan a cabo para garantizar un correcto tratamiento de los datos, pero no se definen procesos para capturar, almacenar, compartir, archivar y eliminar datos, ni tampoco segrega entre datos críticos y no críticos.

Resultados de la auditoría para el ámbito de **Procesos**:

27. La Entidad dispone de un modelo de gestión basado en procesos formalmente definido en la mayoría de sus actividades como, por ejemplo, el procedimiento de gestión patrimonial en el ámbito de adquisición del suelo. No obstante, algunos de los procedimientos se encuentran con una fecha de actualización anterior a 2010. Si bien, AVRA se encuentra en plena implementación de las siguientes certificaciones:
 - a. Sistema de Gestión de Calidad conforme a norma ISO 9001:2015 para los servicios de Atención al público, Gestión de Fondos de Rehabilitación Energética y Contratación
 - b. Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de la I+D+I conforme a la norma ISO 166002:2014.
28. AVRA tiene identificada sus actividades clave y no clave y además dispone de un Catálogo de Procesos donde recoge cada una de ellas en fichas de procesos, por ejemplo, el Proceso de Gestión de la Edificación o Promoción del suelo.
29. En cuanto al mapa de procesos de sus actividades, AVRA dispone de un Mapa de Procesos de sus actividades, que recoge todas las interrelaciones de sus procesos estratégicos, clave y de soporte.
30. La entidad tiene identificado sus procesos, y dispone de procedimientos e instrucciones de trabajo formalmente definidos y documentados como, por ejemplo, el registro de todas las circulares e instrucciones organizados por las diferentes secciones que componen AVRA.
31. El diseño y la gestión de los procesos se realizan de principio a fin de todo ciclo de vida del servicio, basado en las necesidades del cliente y evaluando la satisfacción, para posteriormente realizar procesos de mejora continua y de calidad del proceso gracias a la evaluación de la satisfacción del cliente. Si bien, no se han podido recoger ejemplos concretos de simplificación y racionalización administrativa.
32. La Entidad dispone de un Proceso de Gestión de la Documentación abordando aspectos fundamentales como la elaboración, aprobación, publicación, marcado de la información, eliminación y/o actualización de los documentos. Además, dispone de cuadros de clasificación de la documentación, circulares e instrucciones para todos los empleados. No obstante, no se evidencia el uso de plantillas estandarizadas en formato digital, salvo anexos en formato papel.
33. AVRA tiene definido un Carta de Servicios junto con su Plan de Actuación donde se recogen los servicios que realiza junto con indicadores de calidad y la revisión de la medición. *(Anuncio de 10 de julio de 2018, de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía, por la que se da publicidad a la resolución del Director General por la que se aprueba la Carta de Servicios de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía)*

34. En cuanto a la satisfacción del cliente, la Entidad dispone de mecanismos para la medición de ella mediante encuestas de satisfacción en Portales Web, telefónica o presencial. Además, se dispone del Informe Anual de la Carta de Servicios para el cumplimiento de su estándar de calidad. También, realiza Planes de Intervención Integral en colaboración con la participación de las comunidades y asociaciones de vecinos como, por ejemplo, el Instituto de la Mujer.
35. No se evidencia la aplicación del marco de Desarrollo de la Junta de Andalucía (MADEJA) para el desarrollo de sus herramientas y sistemas de manera. No obstante, se aplican metodologías basadas en SCRUM y KANBAN.
36. Con relación a la gestión de procesos y servicios TIC, no se encuentra certificado bajo ningún estándar internacional aunque la Entidad se encuentra inmersa en la mejora de sus infraestructuras TIC y dispone de algunos análisis DAFO en relación a las TIC.
37. La Entidad aplica recomendaciones y/o buenas prácticas basadas en marcos de trabajo tipo ITIL. No obstante, no se realizan auditorías de cumplimiento o revisiones similares.
38. Con relación a los análisis de resultados, AVRA dispone de mecanismos para la medición del rendimiento y la capacidad como, por ejemplo, herramientas de gestión ligadas a la atención a la ciudadanía a través del sistema de información QMATIC que permite medir tiempos, volumen de visitas y asignación de personal a los servicios en función de las necesidades del ciudadano.
39. AVRA dispone de Cuadros de Mando que permite medir los resultados en las perspectivas de sus actividades y su consecución para poder realizar un seguimiento a las distintas líneas y procesos estratégicos. Por ejemplo, Cuadro de Mando del PPV, Cuadro de Mando Económico-Financiero donde figuran indicadores de volumen de ventas, recursos financieros. Además, disponen de un proyecto piloto de un cuadro de Mando con los indicadores principales así como la reestructuración mediante un diagnóstico de los sistemas de inteligencia de negocio que actualmente realiza la Entidad.
40. En cuanto al tratamiento de desviaciones, AVRA dispone de un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Actualización para recopilación y tratamiento periódico 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. Además, se evidencia reprogramaciones del Plan Estratégico y evaluaciones trimestrales del avance de la consecución del Plan de Actuación.
41. La Entidad dispone de herramientas que le proporcionan Cuadros de Mando e Informes de consecución de los indicadores establecidos que facilitan la toma de decisiones. Además, como se ha comentado en puntos anteriores, AVRA tiene establecida como objetivo estratégico el fortalecimiento de los sistemas de inteligencia de negocio.
42. AVRA dispone de un Mapa de Riesgos evaluando el impacto y cuantificando el riesgo, además se encuentra procedimentado un *documentado Mapa plurianual de riesgos y amenazas de AVRA* vinculado al sistema de vigilancia y perspectiva del entorno para poder adelantarse a posibles amenazas para reducir su impacto en la Entidad. Además, se realiza una evaluación del posible riesgo junto con la acción

- a realizar para su mitigación, transferir el riesgo a un tercero en caso de no poder disponer de responsabilidades y competencias suficientes.
43. Con la relación al grado de automatización de herramientas o procesos, su canal telefónico redirige automáticamente las llamadas en función del motivo de la consulta para que directamente sea atendido por el departamento correspondiente. También, su plataforma de inteligencia de datos COGNOS tiene configurado cuadros de mandos de los procesos fundamentales que se actualizan sin necesidad de incorporar los datos manualmente.
 44. AVRA dispone de un organigrama actualizado y documentado adaptado para el cumplimiento de sus funciones y objetivos de su razón de ser de la Entidad, además de estar aprobados, previamente, por la Consejería competente en materia presupuestaria y de Administración Pública y, posteriormente, por el Consejo de Administración de la entidad.
 45. La Entidad dispone de fichas de puestos por cada área funcional donde se describe la denominación del puesto, titulación requerida y sus funciones. Además, determina sus necesidades futuras en el Plan Plurianual y adapta su organización con los límites establecidos por las Leyes de Presupuestos, las autorizaciones pertinentes de las Consejerías competentes, especialmente en materia de Tasa de Reposición
 46. En el Plan Plurianual de AVRA se reflejan metas estratégicas de Recursos Humanos como, por ejemplo, la flexibilidad de la gestión de los recursos humanos para adaptarlos a las necesidades estratégicas presentes y futuras de la Agencia. Si bien, no se evidencia un Plan de Recursos Humanos formalmente definido.
 47. En relación con el Plan de Formación de RRHH, la entidad dispone de un Plan de Formación (2018-2019) ya que actualmente se encuentra en fase de redacción el próximo 2021-21 según comunicaciones de la Entidad. Entre sus actividades destacan:
 - a. Programas de Mentoring
 - b. Formaciones transversales, de especialización o de perfeccionamiento
 - c. Programa de Formadores Internos
 48. La Entidad dispone algunos mecanismos de medición para evaluar la adecuación de los recursos humanos a las tareas encomendadas en términos de volumen y capacidad de la atención a la ciudadanía, como por ejemplo, el software QMATIC permitiendo conocer el volumen de visitas/citas que realiza un empleado, así como el tiempo de tramitación o resolución de duda. Por último, se dispone de un sistema de evaluación del clima laboral de la Agencia mediante la realización de cuestionarios a empleados.
 49. La Agencia dispone de un Catálogo de herramientas TIC, además de contar inventarios de aplicativos, licencias y usuarios para cada sistema de información.
 50. AVRA dispone de su propio Plan de Sistemas de Información (2016-2020), donde identifica y desglosa cada uno los subsistemas en una breve descripción, el servicio que ofrece, la arquitectura y tecnología utilizada junto con la interfaz y el aplicativo de desarrollo.

51. En cuanto a la adaptación a la administración electrónica, la Entidad hace uso de herramientas de carácter corporativo de la Junta de Andalucía recomendadas por normas internas, como, por ejemplo, Panel de costes, CIRCUIT, PortaFirmas, Correo Corporativo.
52. AVRA identifica sus procedimientos internos por sus áreas funcionales, además dispone de herramientas como, por ejemplo, un software para la gestión y tramitación de contratos administrativos y resto de expedientes de gasto gestionados en AVRA ya que es la herramienta básica para el control presupuestario y ejecución del gasto. Si bien, se evidencia de una solicitud de credenciales para poder acceder al Registro de Procedimientos Administrativos de la Junta de Andalucía e incorporar sus trámites.
53. En base a los criterios de adecuación a los criterios del Plan de Telematización de Procedimientos Administrativos, no se dispone de información suficiente para su evaluación, ni ha sido realizado tampoco por la propia entidad.

V.2 Eficacia.

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos. **Ver Anexo III** para mayor detalle.

V.2.1 Trabajos realizados:

- Se ha analizado la documentación obtenida relativa al sistema de planificación y seguimiento empleado por la Agencia: Sistema de planificación empleado, Metas objetivos y medidas plurianuales y anuales definidos, Cuadro de mando o sistema de indicadores, PAIF e Informes de seguimiento del PAIF y Sistemática de identificación de desviaciones y acciones correctoras.
- Se ha analizado la coherencia entre los objetivos estratégicos de la Agencia y los objetivos operativos establecidos a nivel directivo y por departamento.
- Se ha analizado la información obtenida relativa al valor de los indicadores disponibles incluidos en el sistema de gestión tanto a nivel de planificación como de resultados obtenidos.
- Se ha analizado la evolución de dichos valores, el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y las desviaciones ocurridas.
- Se ha seleccionado una serie de entidades con la finalidad de realizar comparaciones con la Agencia, en función de los siguientes criterios:
 - El ámbito de actuación: nacional, regional o provincial, con tamaños poblacionales similares en tamaño a Andalucía.
 - La existencia de una entidad con personalidad jurídica propia que desarrolle competencias similares.
 - La naturaleza de la actividad: La administración y gestión del patrimonio constituido por viviendas de protección oficial de promoción pública.

Para este análisis, hemos revisado la relación de entes del sector público

institucional de las tres comunidades autónomas con mayor población: Cataluña, Madrid y Valencia; y hemos analizado la existencia de entidades similares (en cuanto a las competencias) en otros ámbitos geográficos.

- Se ha realizado el análisis del modelo organizativo de las entidades objeto de comparación.
- Se ha realizado un estudio comparativo de los indicadores de actividad, resultado e impacto disponibles para las actividades análogas a las de la AVA.
- Se ha analizado la adecuación del modelo jurídico de las competencias de la organización de estas actividades a través de una Agencia, y si es el modelo idóneo para desarrollarlas o, por el contrario, existen otras alternativas como su integración en los órganos administrativos de la Junta de Andalucía o en otros entes públicos.
- Se ha analizado la coherencia entre los objetivos estratégicos de la Agencia y los objetivos estratégicos de la Consejería de Adscripción.

V.2.2 Resultados obtenidos:

1. La Agencia dispone de diferentes instrumentos de evaluación de resultados disponen de mecanismos de seguimiento propios que generan informes periódicos y que permiten comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos programados.
2. La Agencia tiene definido e implantado un sistema de planificación y seguimiento compuesto por numerosas herramientas. La principales son 2:
 - La Entidad elabora informes de seguimientos del Presupuesto de Actuación, Inversión y Financiación, donde, se analiza el presupuesto comparando las cifras estimadas y las cifras ejecutadas a 31 de diciembre de 2019, y se realiza un análisis del grado de consecución de los objetivos previstos en el PAIF.
 - Plan Plurianual de actuación 2016-2020¹. La Agencia dispone de dicho Plan compuesto por metas, medidas y objetos para los que se ha realizado una evaluación de la realización y resultados previstos, así como el seguimiento de las medidas, de los objetivos y de las previsiones de inversión y plan de viabilidad.

El sistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan consiste en el:

- A. Diseño del sistema de seguimiento, evaluación y actualización.
- B. Seguimiento y evaluación.
- C. Actualización y reprogramación anual

Del desarrollo de aspectos concretos del Plan plurianual de actuación, destacamos una serie de sub-planes, que señalamos a continuación:

- Plan estratégico de los Sistemas de Información de AVRA, aprobado en diciembre de 2016. Uno de los objetivos estratégicos del plan plurianual

¹ Dada la necesidad de reformulación del actual Plan Plurianual de actuación 2016-2020, para su adaptación a las novedades normativas y a la situación actual, la Dirección General de AVRA tomó la decisión de formular un nuevo Plan Estratégico de AVRA para el horizonte temporal 2020-2024. Por lo tanto, el Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 finalizó el 31/12/2019, un año antes de su finalización prevista inicialmente a 31/12/2020

(Meta 4) se refiere a adaptar la infraestructura TIC a las necesidades de AVRA. Es en este objetivo donde se encuadra el diseño y ejecución del Plan Estratégico de los Sistemas de Información de la Agencia.

- Plan de Gestión de activos, con el que se pretende obtener y suministrar información objetiva y estandarizada necesaria para el seguimiento, de forma que se garantice que las acciones previstas se ejecutan en tiempo y calidad previstos (evaluación de los resultados y toma de decisiones de gestión).
- Plan de Mejora y Mantenimiento del Parque Público Residencial, que aborda el problema de la conservación y el mantenimiento del Parque Público de Viviendas (PPV) gestionado por la Agencia.
- Estrategia para el Desarrollo de la I+D+i de la Agencia, pendiente de aprobación, enfocado principalmente a la participación en proyectos de I+D vinculados a la financiación europea.
- Plan especial venta del PPV 2017-2020, con el que se pretende alcanzar el Objetivo de ejecución comercial establecido en la Plan Plurianual de actuación 2016-2020. Dentro de la administración y gestión del patrimonio que constituye el PPV, se incluye la enajenación de las viviendas a los inquilinos que las habitan, mediante la realización de las oportunas campañas de venta.
- Programa de accesibilidad del PPV cuyo objetivo es hacer accesibles los edificios pertenecientes al PPV mediante la eliminación de las barreras arquitectónicas, de forma tal que todos los usuarios los puedan utilizar libre y autónomamente.

En relación al sistema de evaluación llevada a cabo por la entidad, se ha comprobado que la entidad posee una sistemática de identificación de desviaciones y analiza así la efectividad de los procedimientos y de las acciones y servicios que presta.

3. En relación al sistema de planificación y seguimiento, se ha comprobado que la Agencia posee una Carta de Servicios. En esta se comprometen unos objetivos, se fijan unos indicadores, y se evalúa el grado de ejecución y sus principales desviaciones para las líneas de actividad de la Agencia que cuentan con servicios de atención al público (Fianzas y Gestión del PPV).

Hemos comprobado que de forma general se alcanzan los objetivos, esto es, los estándares de calidad establecidos por la Agencia. No obstante, los indicadores relacionados con la satisfacción del cliente (Índice de satisfacción general ciudadana del uso de los Parques Metropolitanos) no han sido medidos todavía.

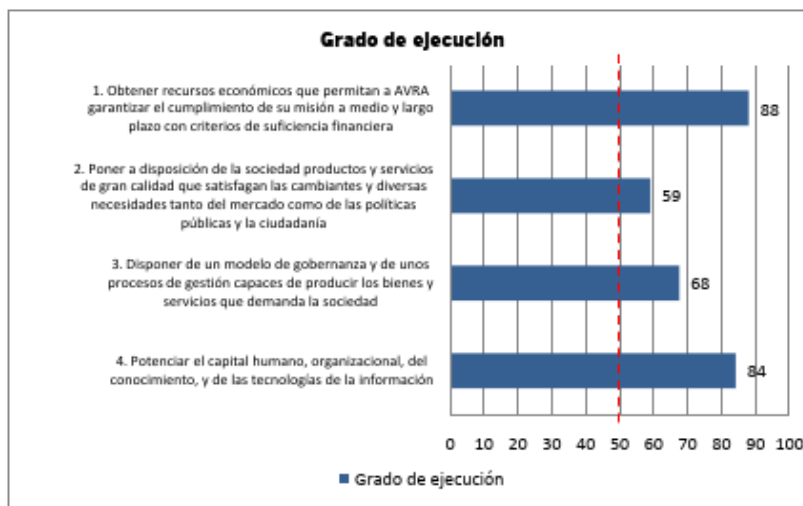
4. En relación con el sistema de indicadores para la medición del cumplimiento de las metas estratégicas y las medidas recogidas en el Informe Final de Seguimiento del Plan Plurianual de AVRA 2016-2020:

Meta estratégicas	Medidas estratégicas	
META 1. Obtener recursos económicos que permitan a AVRA	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.
	2	Definición con la Consejería de Hacienda de un modelo de gestión de los resultados económicos del servicio de fianzas y aplicación del mismo

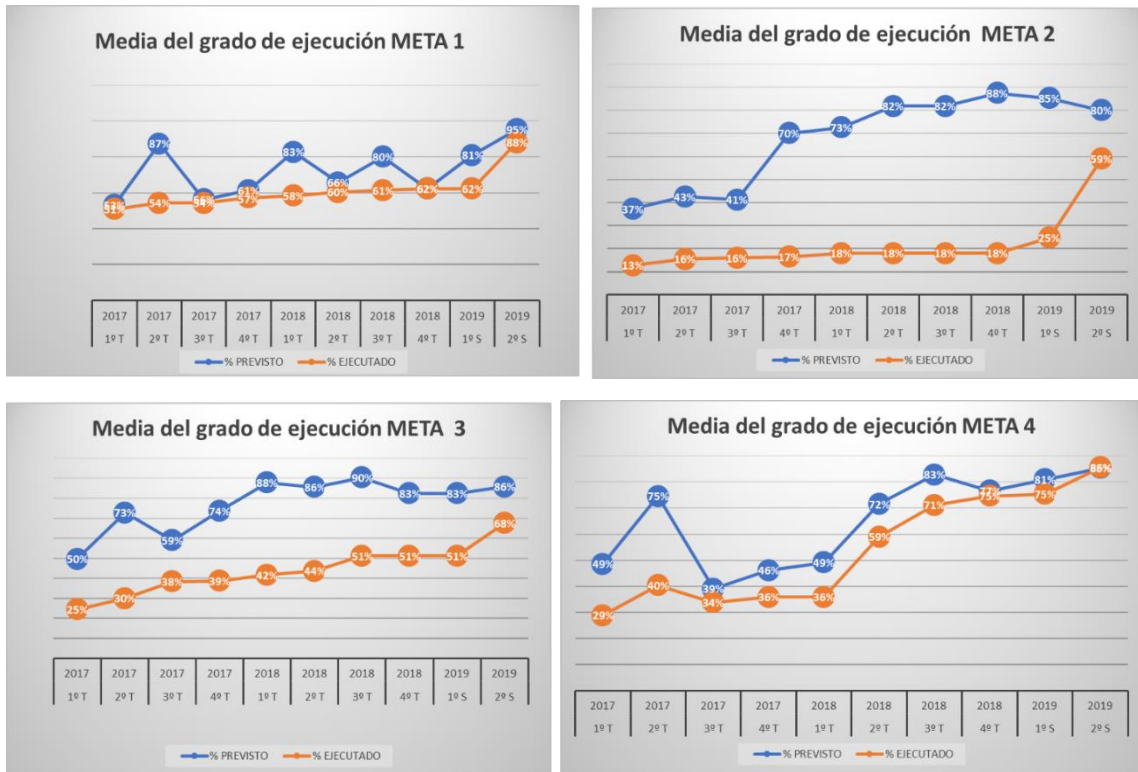
Meta estratégicas	Medidas estratégicas	
garantizar el cumplimiento de su misión a medio y largo plazo con criterios de suficiencia financiera	3	Desarrollo de una línea de trabajo sobre proyectos europeos e iniciativas innovadoras
META 2. Poner a disposición de la sociedad productos y servicios de gran 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
	5	Impulso de la intermediación en el mercado de alquiler
	6	Diseño y ejecución del Plan de Acción Comercial y de Gestión de Activos de la Agencia
	7	Formulación e implementación del Plan de Comunicación Externa
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	8	Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos
	9	Implantación de un Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno
	10	Despliegue de la Estrategia de gestión del Parque Público de Vivienda
	11	Fortalecimiento de mecanismos de coordinación con entidades locales y actores públicos
	12	Incorporación de la planificación estratégica como herramienta de gestión en la organización
	13	Elaboración y desarrollo del Plan de Comunicación Interna y Gestión del Conocimiento
META 4. Potenciar el capital humano, organizacional, del conocimiento y de las tecnologías de la información	14	Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias de la Agencia
	15	Implantación de un modelo de Dirección por Objetivos
	16	Dotación de mecanismos de evaluación del clima organizacional
	17	Potenciación de los procesos clave a los que la red territorial de AVRA puede contribuir
	18	Rediseño de la estructura organizativa y establecimiento de mecanismos de adaptabilidad en la distribución del personal
	19	Fortalecimiento de los Sistemas de Inteligencia de Negocio
	20	Diseño y ejecución del Plan Estratégico de Sistemas de Información

El grado de ejecución alcanzado de las 4 metas ha sido el siguiente:

Gráfico 2. Distribución del grado de ejecución acumulado de las medidas por metas estratégicas del Plan Plurianual, desde su inicio en 30/06/2016 hasta el 31/12/2019

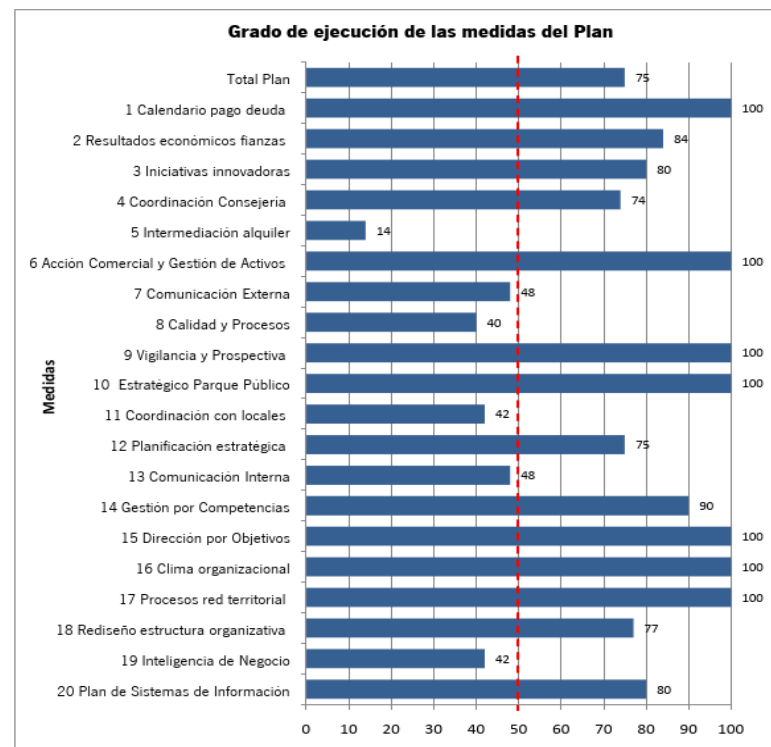


La evolución en el grado de ejecución de las metas previstas en el plan no es homogénea a lo largo de todo el periodo plurianual. Se aprecia un esfuerzo extraordinario en la ejecución durante 2019 (especialmente en las metas 1 y 2), con el objetivo de compensar la baja ejecución de los años anteriores.



El grado de ejecución alcanzado en lo que respecta a las medidas ha sido:

Gráfico 1. Ejecución acumulada de las medidas del Plan Plurianual desde su inicio en 30/06/2016 hasta el 31/12/2019

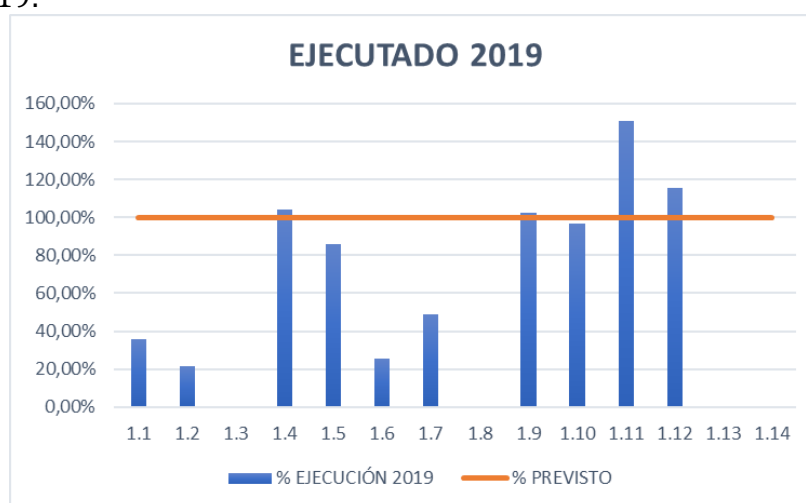


Estableciendo en nuestro análisis como línea roja la consecución del 50% de los objetivos previstos, vemos que 6 de las 18 medidas establecidas (33%) no han

alcanzado dicho umbral. La infra-ejecución en estas medidas afecta sobre todo a las Metas 2 y 3.

En base a los resultados obtenidos, se concluye que, si bien la entidad tiene un adecuado y suficiente sistema de planificación, por un lado, hay una desviación importante entre las previsiones y la ejecución de forma general y, por otro lado, no apreciamos una relación clara entre el incumplimiento parcial de los objetivos, las medidas correctoras aplicadas y la adaptación de la estrategia futura de planificación o previsión de la anualidad siguiente.

5. Se ha obtenido y realizado el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el Presupuesto de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF) a través de los valores de los indicadores definidos por la Entidad en los ejercicios 2018 y 2019:



Como se observa en la gráfica anterior, AVRA en el ejercicio 2019 ha cumplido su previsión en sólo 5² de los 14 objetivos previstos, las principales desviaciones se corresponden con los objetivos número 1, 2, 3, 6, 7, 8, 13 y 14.

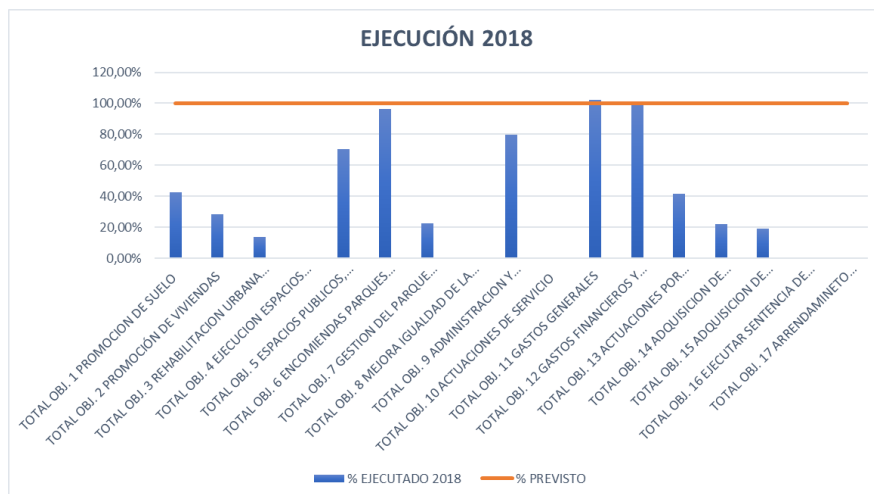
Obj. Nº	Actividad	% ejecución 2019
1.1	Promocionar y conservar suelo para su posterior desarrollo	36,06%
1.2	Promocionar viviendas	21,35%
1.3	Mejorar infraestructuras de espacios públicos	0,00%
1.6	Gestionar el parque público residencial	28,46%
1.7	Fomentar la contratación igualitaria	48,96%
1.8	Gestionar actuaciones de servicio	0,00%
1.13	Aplicar políticas de violencia de género	0,00%
1.14	Adquisición de Inmovilizado	0,00%

La Entidad considera que las causas de estas desviaciones tienen su origen en:

- 1.1 Promocionar y conservar suelo para su posterior desarrollo. No se iniciaron las actuaciones en algunos proyectos debido a trabajos previos necesarios.

² Habiendo alcanzado al menos el 95% de lo previsto

- 1.2 Promocionar viviendas. Las principales desviaciones se deben al no inicio de actuaciones por falta de financiación debido a la no autorización por Hacienda de las Actuaciones.
- 1.3 Mejorar infraestructuras de espacios públicos. Dicho objetivo recoge un solo proyecto, la encomienda de gestión ITI Cádiz Los Toruños, de la cual no se ha recibido la correspondiente resolución de transferencia de la citada encomienda.
- 1.6 Gestionar el parque público residencial (no explicación de la desviación en el número de viviendas reparadas y obras de eficiencia energética).
- 1.7 Fomentar la contratación igualitaria (no explicación de la desviación)
- 1.8 Gestionar actuaciones de servicio. Recoge la encomienda del ITI: CÁDIZ SANCTI PETRI. No se han recibido las correspondientes resoluciones de encomiendas, no habiéndose ejecutado importe alguno durante este ejercicio.
- 1.13 y 1.14 Aplicar políticas de violencia de género y Adquisición de Inmovilizado. No hay explicación de la desviación.



Como se observa en el gráfico, AVRA en el ejercicio 2018 ha cumplido su previsión en 4³ de los 17 objetivos previstos. La explicación que ofrece la entidad, en el Informe de Seguimiento del PAIF 2018, sobre las desviaciones para cada uno de los proyectos de cada objetivo, se limita a indicar el porcentaje de los importes ejecutados y el número de unidades ejecutadas, pero no se explican las causas de las desviaciones observadas.

El grado de cumplimiento de los objetivos del PAIF en el ejercicio 2019 y 2018 fue muy similar alcanzándose el 76,47% y 79,70% de éstos, respectivamente. La Agencia para el ejercicio 2020 ha realizado una previsión o planificación muy similar al ejercicio anterior, sin tener en consideración las desviaciones producidas en el ejercicio 2019 ni un análisis de sus causas.

6. La entidad cuenta con un sistema de contabilidad analítica que le permite definir una estructura de costes para cada una de actividades que ejecuta. La herramienta informática PRINEX les permite llevar un control de los costes directos de cada

³ Habiendo alcanzado al menos el 95% de lo previsto

- actuación de la Agencia. Sin embargo, no se imputan los gastos generales (indirectos) a las diferentes actuaciones.
7. Ninguna de las competencias ejecutadas por AVRA se desarrollan mediante contratación, todas se atienden a través de sus recursos propios. Por el contrario, la Agencia en los últimos años ha internalizado algunos procesos antes externalizados (la dirección jurídica de los asuntos litigiosos y la gestión del Parque Público de Viviendas de la Junta de Andalucía).
 8. AVRA realiza un estudio sobre cargas de trabajo en las 8 Gerencias Provinciales de la Agencia que responde a varios propósitos: planificación del trabajo y plantilla necesaria, determinación de la capacidad disponible, comparación de los sistemas de trabajo, pero, sobre todo, es una herramienta eficaz para la gestión y adecuación del trabajo a los recursos humanos de la organización.
- En el proceso de estudio de carga de trabajo se incluye la recopilación de datos, la estimación carga trabajo real y teórica, análisis de resultados y comparativa y conclusiones y recomendaciones.

Fianzas	Perfil: Soporte Administrativo
-	Número de trabajadores destinados al servicio
-	Número de expedientes de apertura
-	Número de expedientes de devolución por cada Gerencia Provincial.
-	Número de visitas
-	Tiempo medio, resultante para la tramitación de un expediente de apertura (dos visitas) y de devolución (una visita).
-	Tiempo estimado necesario para la tramitación de un expediente (sin diferenciar entre apertura y devolución) en diez minutos de media, tiempo utilizado para la tramitación,
-	Tiempo de atención a la ciudadanía, estimándose en cinco horas de horario de atención al público (9:00 a 14:00) por trabajador.
Parque Público de Vivienda	Perfil: Soporte Administrativo; TS/TM Edificios; TS Gestión; TS/TM Social
-	Número de trabajadores destinados al servicio
-	Número de Expedientes administrativos (i. Desahucios; ii. Recursos de alzada; iii. Normalización: Subrogación, regularización, segunda adjudicación)
-	Número de operaciones derivadas de la gestión de impuestos
-	Número de Negociados de deuda efectuados
-	Número de incidencias tramitadas
-	Tiempo de atención a la ciudadanía, estimándose en cinco horas de horario de atención al público (9:00 a 14:00) por trabajador.
-	Número de visitas (atención a la ciudadanía)
-	Mesas disponibles de atención a la ciudadanía
-	Porcentaje estimado de jornada dedicado a cada proceso
Comercial	Perfil: TM Comercial, TS Gestión y TS/TM Edificios
-	Número de trabajadores destinados al servicio
-	Número de Actuaciones de: Residencial Libre; Residencial protegido; Suelo industrial y terciario; Locales y Garajes y trasteros.
-	Número de Unidades de: Residencial Libre; Residencial protegido; Suelo industrial y terciario; Locales y Garajes y trasteros
-	Superficie de la actuación
-	Edificabilidad
-	Volumen económico
Registro	Perfil: Soporte Administrativo
-	Número de trabajadores destinados al servicio
-	Número total de actuaciones de registro (i. Número de registro de entrada y ii. Número de registro de salidas)
-	Porcentaje de operaciones de registro anual
-	Porcentaje de dedicación anual de registro.
Económico Financiero	TM Económico financiero
-	Número de trabajadores destinados al servicio
-	Importe de PAIF por Dirección Provincial
Técnico	Perfil: Soporte Administrativo (La carga del ámbito técnico para el personal TS/TM Edificios fue analizada en el análisis de PPV)
-	Porcentaje de jornada dedicada a las actuaciones del ámbito técnico

- Número de trabajadores destinados al servicio	
- Importe destinado a Reparaciones Menores del PPV	
- Porcentaje de jornada dedicada a las reparaciones del Parque Público de Viviendas	
- Número de actuaciones del ámbito técnico (distintas a PPV)	
- Porcentaje de jornada dedicada a las actuaciones del ámbito técnico	
- Porcentaje de jornada dedicada al resto de actividades (tareas administrativas relacionadas con la certificación energética e IEE, solares, seguimiento de vertidos y asentamientos, desbroce periódico y reposición de vallados).	
Jurídico	Perfil: TS Gestión (Carga de trabajo del ámbito jurídico distinta de la derivada de los ámbitos de Fianzas, PPV, etc..)
- Número de trabajadores destinados al servicio	
- Número de litigios por Dirección Provincial	
- Número de quejas y reclamaciones y otras demandas de información (i. Quejas, Sugerencias y Reclamaciones; ii. Peticiones del Defensor del Pueblo Andaluz; iii. Peticiones del Defensor del Pueblo Estatal; iv. Iniciativas Parlamentarias; v. Peticiones de información a través de la Web de la Agencia; vi. Peticiones de información a través de la Web de la Consejería)	
- Número de Juntas de Compensación	

Se ha comprobado que este sistema de indicadores de gestión, su evolución y seguimiento no se encuentra plasmado en un documento donde se realice el análisis de las desviaciones o datos obtenidos. La Entidad debería incluir la información obtenida de estos indicadores y el análisis de los mismos en un documento normalizado, ya sea el informe de actividades anual o cualquier otro documento que considere adecuado, a través del cual se pueda evidenciar su seguimiento, medición y control.

9. Desde su creación AVRA ha ampliado y modificado sus objetivos estratégicos en varias ocasiones. En la actualidad los objetivos estratégicos y operativos son los siguientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (entre otros)
a) La rehabilitación del parque residencial de Andalucía.	Desarrollar y mantener actividades de parques metropolitanos
b) El fomento del alquiler de viviendas,	Potenciar la Política de Alquiler
c) La gestión del Parque Público de Vivienda (PPV) y su puesta a disposición de las personas residentes en Andalucía.	Gestionar el parque público residencial Promocionar viviendas
d) La puesta en valor del patrimonio inmobiliario de la Agencia en apoyo del sector empresarial andaluz y la generación de empleo.	Mejorar infraestructuras de espacios públicos
e) Ejecución de los programas que, referidos al objeto, le sean encargados por la Administración Autónoma o se concierten con las Entidades Locales de Andalucía.	Promocionar y conservar suelo para su posterior desarrollo Adquirir inmovilizado

Si bien los fines de AVRA se han ido ampliado con el paso del tiempo, los fines actuales son los iniciales (a excepción de la gestión de fianzas y las actuaciones en materia de eficiencia energética), que continúan vigentes. En consecuencia, de forma general se observa que existe coherencia entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos de la Entidad.

No obstante, en relación con los objetivos incluidos en el PAIF se observa que algunos de los objetivos considerados operativos por AVRA en el PAIF 2019, no son coherentes con el único objetivo estratégicos de la Entidad, de hecho, no contribuyen ni directa ni indirectamente a su consecución. Hay que señalar que

algunos objetivos incluidos en el PAIF no responden a la definición de objetivos operativos sino más bien estratégicos. Un objetivo operativo debe ser concreto, cuantificable y suficientemente autoexplicativo. Los objetivos establecidos por AVRA no lo son por ser excesivamente genéricos.

10. Se han seleccionado algunas entidades que pueden ser relevantes a efectos comparativos con AVRA:

- L'Agència de l'Habitatge de Catalunya (AHC). L'Agència de l'Habitatge de Catalunya (AHC), entidad de derecho público con personalidad jurídica propia, es el instrumento de ejecución de la política de vivienda de la Generalitat de Cataluña. En virtud del Decreto 56/2016 de 19 de enero, la Agencia ha quedado adscrita al Departamento de Gobernación, Administraciones Públicas y Vivienda mediante la Secretaría de Vivienda y Mejora Urbana.
- La Agencia de Vivienda Social de la Comunidad de Madrid (AVSCM). El Organismo Autónomo Agencia de Vivienda Social de la Comunidad de Madrid es la actual denominación del Instituto de la Vivienda de Madrid (IVIMA), en el que se ha integrado el Instituto de Realojamiento e Integración Social (IRIS).
- La Entitat Valenciana d'Habitatge i Sòl (EVHA) es una entidad pública empresarial adscrita a la Vicepresidencia Segunda y Conselleria de Vivienda y Arquitectura Bioclimática.
- El Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P., (IHRU, I. P). El Instituto de Vivienda y Rehabilitación Urbana, IP, abreviado como IHRU, IP, es la entidad pública que impulsa la política nacional de vivienda en Portugal, con carácter de instituto integrado en la administración indirecta del Estado, dotado de autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, y continúa las funciones del Gobierno en materia de vivienda, bajo la supervisión y vigilancia del gobierno.

No se ha tenido acceso a datos disponibles sobre valores de los indicadores de actividad, resultado e impacto de las entidades para comparar con AVRA en materia de eficacia.

11. En el análisis de la adecuación del modelo jurídico de la Agencia, y de si es el modelo idóneo para desarrollar sus competencias o, por el contrario, existen otras alternativas como su integración en los órganos administrativos de la Junta de Andalucía o en otros entes públicos, se considera adecuada la figura de Agencia Pública Empresarial del 68.1 b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía. Esto permite, por un lado, regirse por el derecho privado fundamentalmente en todo lo relacionado con la producción de suelo y vivienda para su puesta en el mercado y por otro, aplicar el derecho administrativo en el ejercicio de las potestades públicas que requiere la gestión de los servicios que tiene atribuidos, tales como el PPV, el Patrimonio Autónomo de Suelo, las fianzas de alquiler y suministro, la gestión de las ayudas en los programas del plan de vivienda encomendados a la Agencia, etc.
12. En relación con los Estatutos de la entidad, teniendo en cuenta que la aprobación de sus Estatutos vigentes es del año 2016, en estos momentos no parece que haya ningún tipo de condicionante que justifique revisar los fines y objetivos de AVRA.
13. Se ha observado que tanto AVRA como la Consejería de adscripción (Fomento,

Infraestructuras y Ordenación del Territorio), tienen atribuidas competencias en materia de mejora de la eficiencia energética de las edificaciones.

Respecto de AVRA y Agencia Andaluza de la Energía (AAE) se aprecia duplicidad de funciones y competencias entre ellas en materia de eficiencia energética de las edificaciones, y de ambas con la Secretaría General de Vivienda, en materia de fomento de la investigación y el desarrollo tecnológico, entre otras materias de acuerdo con las competencias atribuidas a esta última por el Decreto 107/2019, de 12 de febrero, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio.

No se conoce la existencia de normas o procedimientos que delimiten las funciones y competencias coincidentes. La ausencia de una clara delimitación de funciones puede favorecer las duplicidades y la ineficiencia, no obstante no existe duplicidad entre la estructura y los medios personales de la Agencia y los de la Consejería de adscripción.

14. Se considera que las actuaciones que realiza la agencia tienen unas peculiaridades, que por su especialización y dificultad en la gestión (en concreto las funciones relacionadas con la promoción de suelo y la gestión y administración del PPV), no pueden desarrollarse en la actualidad con los mismos estándares por otros órganos o entidades. La cualificación del personal que realiza estas actividades es AVRA es diferente a la que puede ofrecer la Administración General.

AVRA gestiona diversas áreas de actividad que entrañan una gran complejidad técnica, gerencial y/o jurídica, como la promoción de suelo o el PPV, áreas para las que cuenta con los medios necesarios e idóneos para su gestión.

15. En relación al número de viviendas alquiladas (VPP), a 31 de diciembre de 2019 el 98,71% (49.157) de las viviendas del PPV estaban arrendadas. Las restantes, hasta 49.801, viviendas en arrendamiento se encontraban en procesos de regularización de sus titulares, o estaban siendo objeto de reparaciones, o se estaban tramitando procedimientos administrativos diversos de cara a su reincorporación al alquiler.

V.3 Eficiencia.

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos. **Ver Anexo IV** para mayor detalle.

V.3.1 Trabajos realizados:

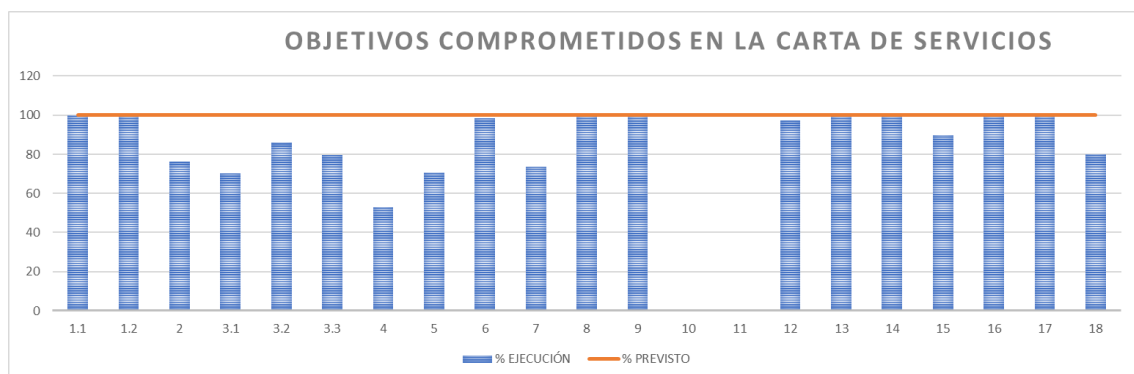
- Se ha analizado la información cuantitativa obtenida relativa a las diferentes actividades desarrolladas por la Agencia: Indicadores de resultados, indicadores de impacto, y la evolución interanual.
- Se ha analizado la información obtenida relativa a la contabilidad analítica de la Agencia del ejercicio 2018 y 2019
- Se ha analizado la información obtenida de forma relacional de los indicadores de actividad y resultado obtenidos con los costes asociados de los servicios; y se ha analizado la adecuada proporcionalidad de los recursos asignados en relación con el volumen y complejidad de las actividades y los resultados obtenidos.

- Se ha analizado, mediante comparación, alternativas que puedan suponer un uso de los recursos más eficiente: externalización, convenios con otras entidades públicas, etc.

V.3.2 Resultados obtenidos:

1. AVRA, en lo que respecta a los objetivos comprometidos en la Carta de Servicios, tiene establecido indicadores de eficiencia para las líneas de actividad que tienen atención al público (Fianzas y Gestión del PPV) como por ejemplo; Recepción y expedición de los documentos y su correspondiente asiento en el Registro General en el mismo día de su presentación; Atender presencialmente en las Direcciones Provinciales con un tiempo de espera inferior a 20 minutos; Adjudicación de vivienda vacante en un máximo de 20 días; Emisión de respuesta sobre la valoración de la solicitudes presentadas en un máximo de 30 días...etc.

El grado de ejecución alcanzado, en lo que respecta a la carta de servicios, y sus principales desviaciones se muestra a continuación:



De forma general el grado de cumplimiento de los estándares de calidad ha sido adecuado (a excepción de los indicadores 10 y 11 relacionados con la satisfacción del cliente que no han sido medidos), no obstante, señalamos algunos valores mejorables:

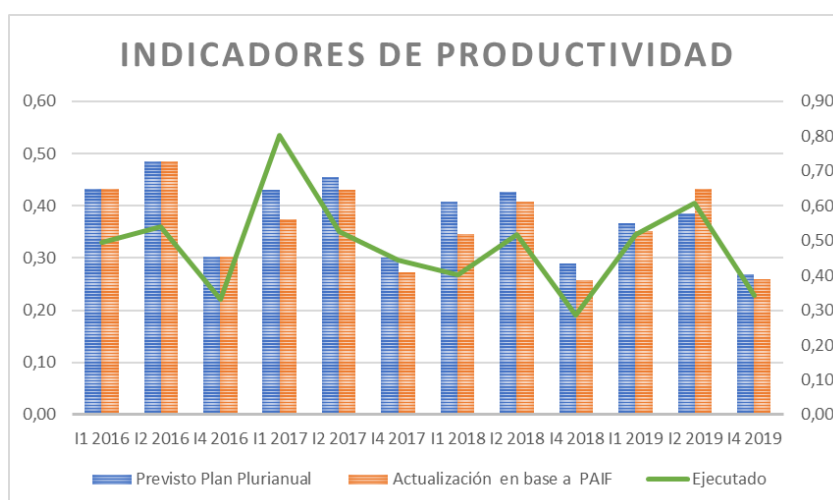
- 2. Plazo máximo de 20 días transcurridos entre la selección efectiva del adjudicatario de la vivienda propuesta por el registro de demandantes de cada municipio y adjudicación de la vivienda vacante del PPV en régimen de alquiler (estándar de calidad- 20 días). El porcentaje de cumplimiento alcanzado del 76.07%.
- 3.1. Acceso a la vivienda en propiedad para residentes del PPV, sobre las viviendas en régimen de arrendamiento (estándar de calidad- 10 días máximo desde fecha de Registro de la solicitud hasta el inicio de expediente de venta si corresponde). El porcentaje de cumplimiento alcanzado es de 70.21%.
- 4. Plazo transcurrido entre la fecha de solicitud de traslados, permutas y cambios de titularidad y la valoración de la misma, para residentes del Parque Público de Viviendas (estándar de calidad 30 días). El porcentaje de cumplimiento alcanzado del 53.00%.
- 5. Plazo transcurrido entre la emisión de la diligencia aprobatoria y la

adecuación temporal de la facturación del importe de renta de alquiler para residentes del PPV (estándar de calidad 45 días). El porcentaje de cumplimiento alcanzado del 70.77%.

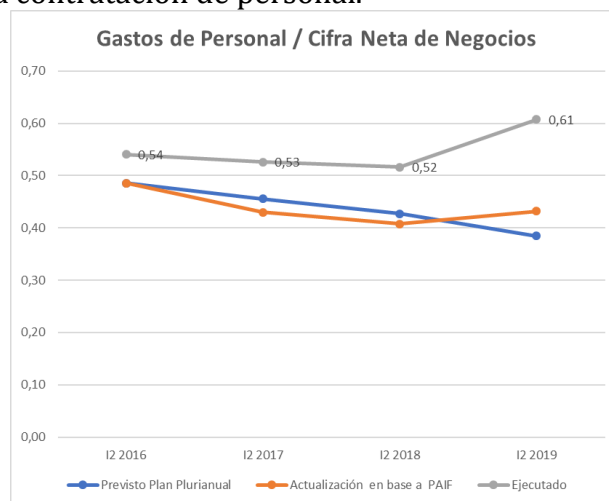
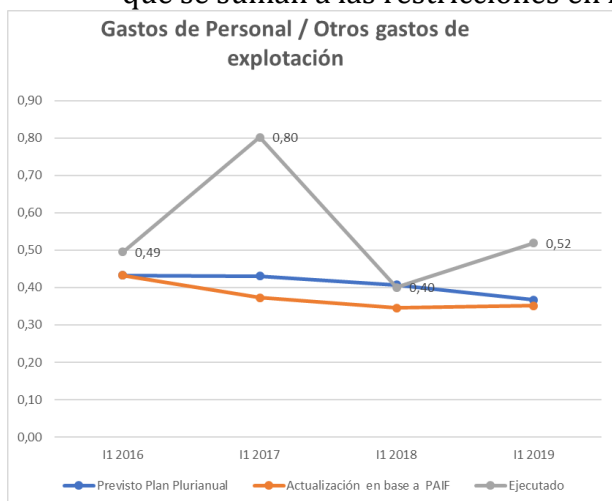
- 7. Plazo transcurrido entre la recepción de la reclamación y la comunicación al solicitante de la valoración, sobre daños en inmuebles del PPV (estándar de calidad 20 días). El porcentaje de cumplimiento alcanzado del 73.76%.

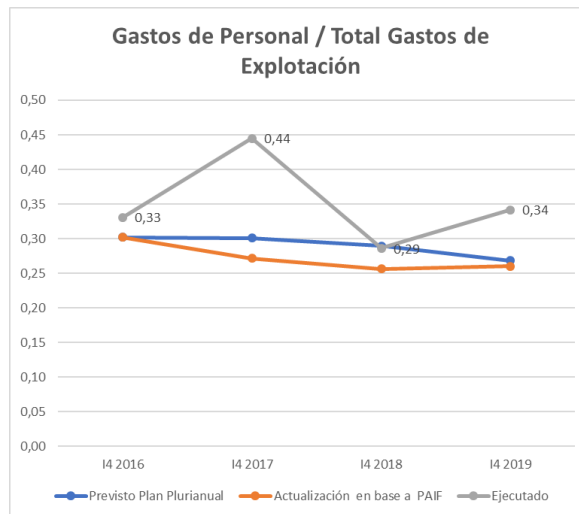
2. Se ha realizado un análisis comparativo de los resultados obtenidos para los indicadores de equilibrio financiero y de productividad de la Agencia. En concreto se ha comparado para las anualidades 2016, 2017, 2018 y 2019, los datos previstos en Plan Plurianual, actualizados en base al PAIF y los ejecutados, de las siguientes ratios:

ID RATIOS	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD
I1	Gastos de Personal/Otros gastos de explotación
I2	Gastos de Personal/Cifra Neta de Negocios
I4	Gastos de Personal/Total Gastos de Explotación



En primer lugar se aprecia una tendencia de reducción de la plantilla media, debido a causas como jubilación, despidos, bajas voluntarias y declaraciones de invalidez, que se suman a las restricciones en la contratación de personal.



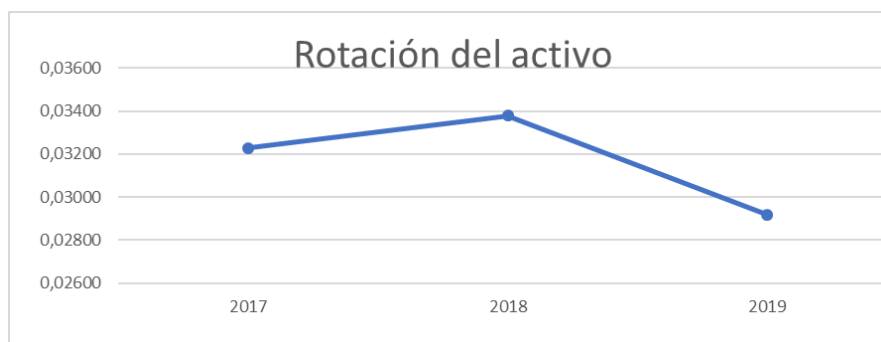


En relación con los gráficos sobre productividad, apreciamos que los gastos de personal sobre el resto de gastos supone una fracción superior a la estimada en los documentos de planificación. Asimismo, el peso de los gastos de personal sobre la cifra de negocio ha ido en aumento a lo largo de los últimos años y la diferencia de esta magnitud entre lo planificado y lo ejecutado se va haciendo más grande.

3. Asimismo, se han seleccionado, para su análisis, otras ratios habitualmente utilizadas para medir la eficiencia y su evolución durante 2017, 2018 y 2019, con el siguiente resultado:

A. Rotación del activo

Mide cuántas veces en el período analizado la empresa realiza ventas por un valor igual a su activo. Implica, por tanto, la eficiencia en la utilización de dicho activo. Cuanto más elevado sea la ratio mejor para la entidad, ya que estará generando mayores ventas con su inversión



En el año 2018 está ratio aumentó respecto del 2017. Sin embargo, en 2019 ha bajado en más de un 10%. Este hecho señala que se están generando menores ventas con su inversión.

B. Ventas por empleado

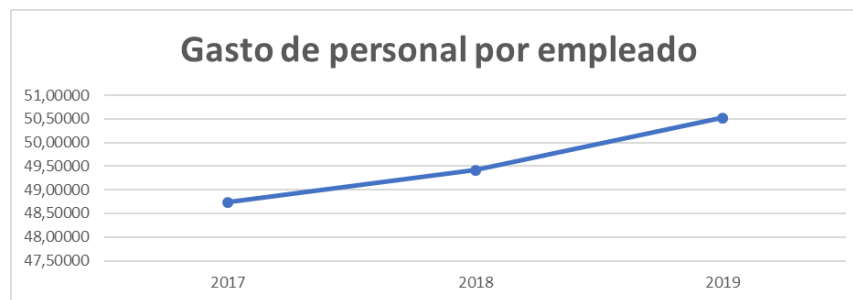
Mide las ventas medias generadas por empleado en el período, expresándose en unidades monetarias, de tal modo que, a mayor valor de la ratio, mayor volumen de ventas se genera por cada trabajador.



En el año 2018 está ratio aumentó respecto de 2017. Sin embargo, en 2019 ha bajado en más de un 10%. Este hecho señala que se están generando menores ventas por trabajador.

C. Gastos de personal por empleado

Determina el coste medio por empleado, expresándose en unidades monetarias. Evidentemente si la ratio anterior interesa que sea lo mayor posible, aquí ocurre justo lo contrario.



El coste medio por empleado está aumentando en un 1,39% en 2018 respecto a 2017, y una subida mayor del 2,23% en 2019 respecto de 2018.

D. Productividad

Mide la contribución de los empleados al resultado de la actividad expresándose en número de veces. A mayor valor de la ratio, mayor rendimiento está obteniendo la empresa analizada de sus empleados.



Se observa como la productividad de los empleados aumentó en gran medida en

2018, respecto a 2017. No obstante, en 2019 se aprecia un notable descenso de la productividad de los empleados hasta los valores medios de 2017.

Podemos concluir, que de forma general en 2019 todas las ratios de productividad han descendido de manera importante respecto 2018. No obstante, este descenso queda atenuado si comparamos con 2017.

En lo relativo al gasto de personal por empleado este se mantiene en ascenso durante todo el periodo analizado 2017-2019, lo que afecta de forma negativa a las ratios de productividad.

4. En relación con la gestión del PPV, la Agencia tiene en el año 2019 un total de 74.707 viviendas en gestión, repartidas por toda la Comunidad Autónoma. De acuerdo con el número de empleados total de AVRA (según memoria de las cuentas anuales de los ejercicios 2017, 2018 y 2019), podemos ver que la ratio de viviendas gestionadas por trabajador se mantiene estable a lo largo dicho periodo:

AÑO	2017	2018	2019
Nº viviendas gestionadas	76.502	75.931	74.707
Nº empleados	598	594	584
Ratio	127,93	127,83	127,92

5. En cuanto a la carga de trabajo de las diferentes áreas o zonas geográficas, AVRA lleva a cabo estudios periódicos. Para su análisis se aporta los avances del estudio de cargas de trabajo 2019. A continuación, presentamos la ratio de viviendas gestionadas del PPV por Dirección Provincial:

Dirección provincial	Nº de trabajadores	Nº de viviendas gestionadas					Nº viviendas / empleados
		Régimen de arrendamiento de VPP	Régimen de arrendamiento de VPA	Compraventa	Acceso diferido	TOTAL	
ALMERÍA	37	2.341	643	1.503	2	4.489	121
CÁDIZ	60	7.504	1.969	2.784	1.090	13.347	222
CÓRDOBA	33	5.473	468	1.671	47	7.659	232
GRANADA	46	3.494	517	2.832	612	7.455	162
HUELVA	30	4.978	129	2.190	397	7.694	256
JAÉN	41	4.530	358	1.298	25	6.211	151
MÁLAGA	41	5.715	86	1.485	587	7.873	192
SEVILLA	67	10.926	670	6.614	1.769	19.979	298
SEVILLA (servicios centrales)	229						
Total	584	44.961	4.840	20.377	4.529	74.707	74.707

Vemos que a simple vista hay Direcciones Provinciales mucho más eficientes (Sevilla, Huelva o Córdoba) en cuanto al número de viviendas gestionadas con los recursos humanos que poseen, que otras (Almería o Jaén). Esta información obtenida a través del estudio de cargas de trabajo realizado por AVRA permite obtener una visión limitada en relación con la eficiencia de los recursos, puesto que no hay una relación directa entre el número de viviendas a gestionar de PPV y carga de trabajo, más aún cuando la mitad de los recursos de una Dirección Provincial se destinan a tareas administrativas.

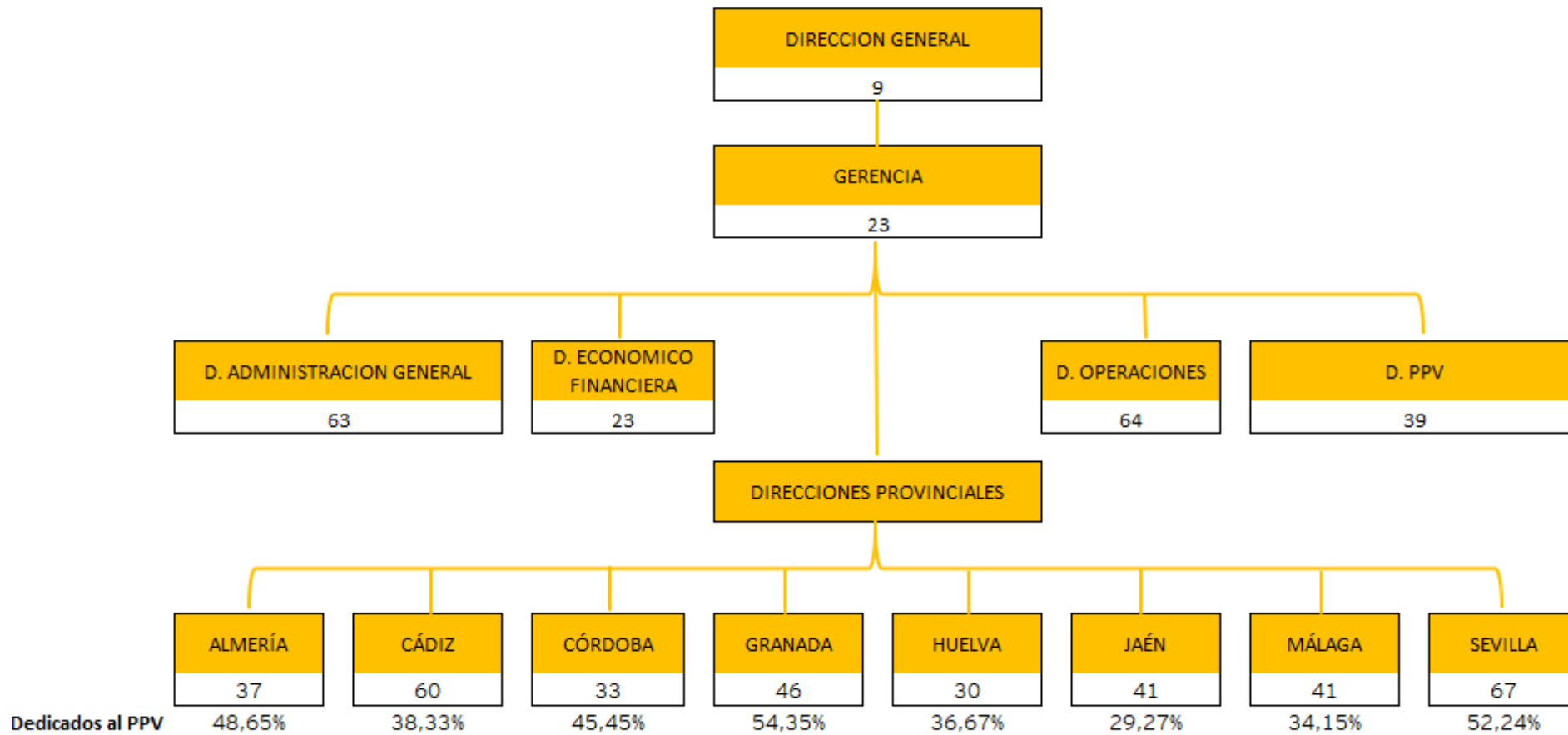
En relación a la carga de trabajo de las diferentes áreas que hemos visto

anteriormente, hay que tener en cuenta que AVRA tiene una estructura territorial formada por unos servicios centrales y unas direcciones provinciales. De forma general es difícil separar los recursos que se dedican a las tareas de gestión del PPV del resto de actividades y, de forma particular, para las Direcciones Provinciales.

Respecto a los **Servicios Centrales** (SSCC), AVRA dispone de una serie de unidades organizativas transversales para la ejecución de los procesos, tanto estratégicos, como de apoyo (Dirección General, Planificación, D. Administración General, D. Económico Financiero, RRHH, etc.). Además, AVRA cuenta con dos grandes áreas para la ejecución de los procesos operativos:

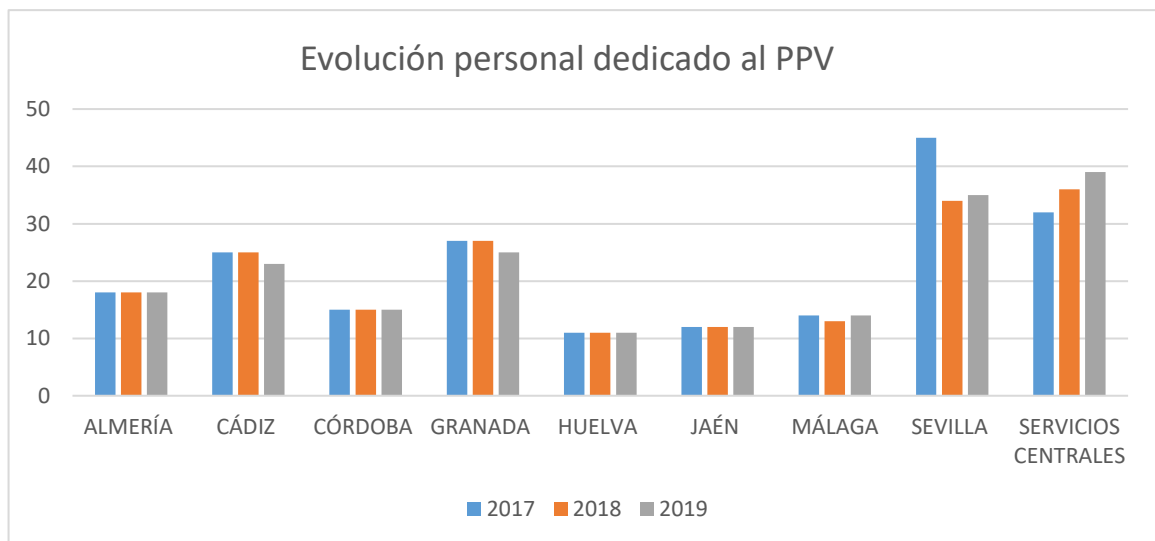
- La Dirección del PPV, que se encarga principalmente de la gestión, administración, conservación y mantenimiento del PPV.
- La Dirección de Operaciones, que se enfoca en la promoción de vivienda, promoción de suelo, rehabilitación de edificios y viviendas, gestión de parques metropolitanos, gestión de fianzas de arrendamiento y fomento de alquiler. Y prioritariamente en la ejecución de obras de rehabilitación y eficiencia energética del PPV.

En el gráfico que se muestra a continuación podemos observar el reparto de recursos humanos entre los diferentes departamentos, y el porcentaje de personal de las Direcciones Provinciales que, aproximadamente, se dedica a tareas del PPV:

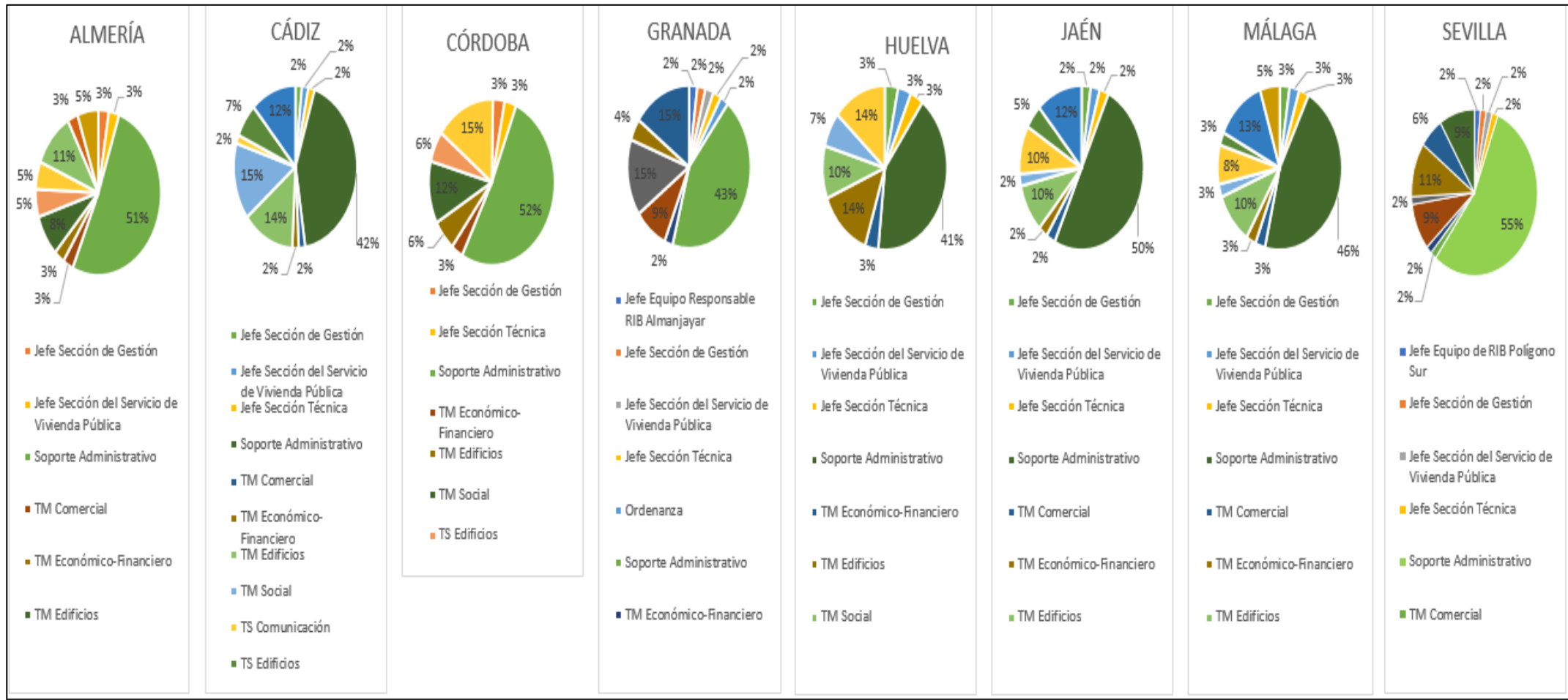


En cuanto a las **Direcciones provinciales**, éstas se encargan de ejecutar aquellas tareas que resultarían más complejas realizar a distancia, y necesitan mayor presencia en el territorio, tales como direcciones de obra, atención a la ciudadanía....etc.

En el caso de las Direcciones provinciales resulta más complicado separar los recursos que se dedican a las tareas de gestión del PPV del resto de actividades. No obstante, a partir de los datos facilitados por AVRA se estudia la evolución de los recursos humanos dedicados a la gestión del PPV entre 2017 y 2019, sin apreciar grandes variaciones, excepto en la Dirección Provincial de Sevilla:



Asimismo, entre los RR.HH. empleados, destaca que, aproximadamente un 50% se dedica a tareas de soporte administrativo, tal como reflejan los siguientes gráficos.

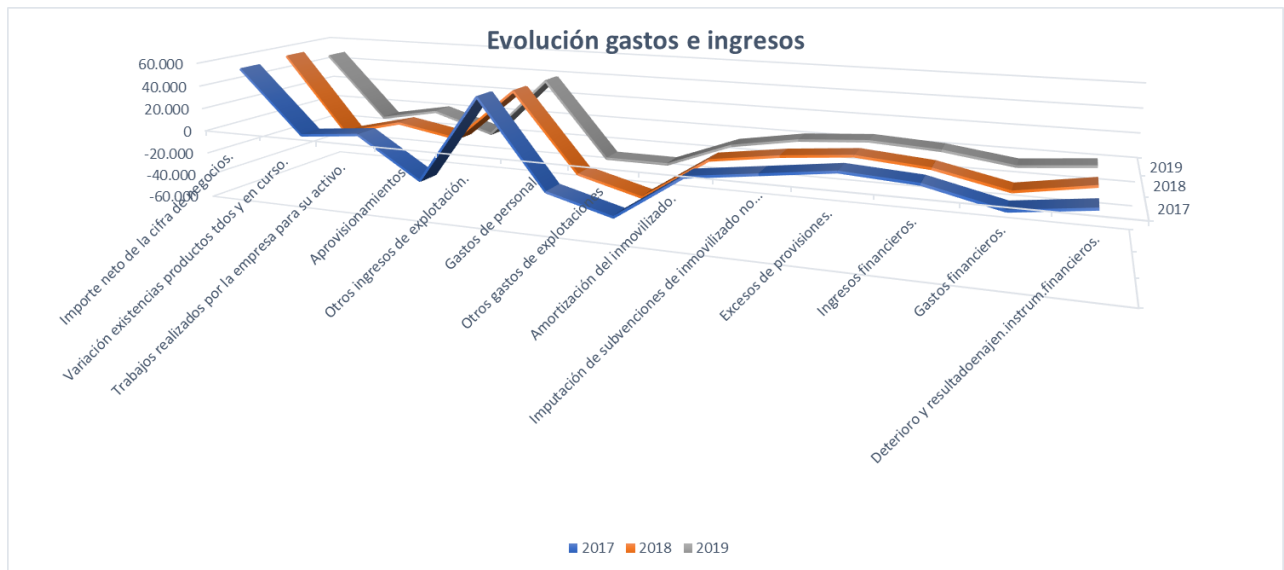


En relación con la reorientación de los recursos por parte de AVRA a raíz del estancamiento, en la promoción de suelo y vivienda de los últimos años, derivado de la contracción del mercado inmobiliario, cabe destacar que, la Agencia ha realizado una progresiva internalización de los recursos externalizados, (contratados a terceros), estando actualmente, la mayoría de las actividades de la Agencia internalizadas.

En concreto, la Agencia ha internalizado la totalidad de los contratos de redacción de proyectos, dirección de obras, proyectos de seguridad e higiene, verificación del PPV, tareas de la gestión del PPV (fianzas, cobro alquiler...etc.), la gestión jurídica de los litigios y pleitos, la defensa jurídica de la Agencia y otros servicios de consultoría informática de gestión.

Por su parte, la externalización de procesos en la Agencia se concentra en contratos cuya naturaleza lo requiere:

- Contratos de ejecución de las obras de reparación, rehabilitación, urbanización, edificación, demolición, etc. (Los contratos de obras representan: 80%).
 - Contratos de suministros de material de oficina, papelería y otros. (Los contratos de Suministros representan: 1%).
 - Contratos de mantenimiento y vigilancia de los Parques Metropolitanos y del PPV, ejecución de los trabajos de limpieza y mantenimiento de los solares propiedad de la Agencia, así como servicios de inspección de instalaciones eléctricas, trabajos de arqueología, campañas de publicidad, servicios de prevención y vigilancia de la salud, servicios de mudanza, mensajería, etc. (Los contratos de Servicios representan: 19%).
6. Se han obtenidos los datos de contabilidad analítica de la entidad correspondiente al ejercicio 2019 y 2018 facilitada por programa ejecutados por la Agencia para cada uno de los ejercicios, asimismo esta información viene desglosada en ingresos y gasto se ha corroborado que los datos facilitados son coincidentes con el resultado de explotación de las cuentas anuales de los ejercicios 2018 y 2019.
7. A continuación, se ha realizado un análisis de las variaciones de gastos e ingresos de AVRA a partir de la cuenta de PYG de los años 2017, 2018 y 2019. Así, como de las principales partidas que forman el balance de la Agencia:



De forma general, no hay grandes variaciones en los diferentes epígrafes de PyG, pero podemos destacar algunos:

- Aprovisionamientos: Disminuyeron enormemente en 2018 respecto a 2017 (-76%) y aumentaron de nuevo con fuerza en 2019 respecto al 2018 (112%).
- Variación de existencias: La variación existencias productos terminados y en curso aumentó un 985% en 2018 respecto 2017 manteniéndose más o menos estable en 2019.

Dichas variaciones no parecen consecuencias de ineficiencias en la gestión, sino de la evolución normal de los proyectos, ya que el ciclo normal de explotación de la Agencia oscila entre 3 y 5 años aproximadamente dependiendo de la línea de actividad de que se trate. Las activaciones por compras incluyen fundamentalmente certificaciones de obra y honorarios de proyectos, dirección de obras y otros costes incurridos.

8. En relación a los costes asociados de los servicios y la adecuada proporcionalidad entre los recursos asignados y el volumen y complejidad de las actividades y resultados obtenidos, de forma general la gestión de los servicios prestados AVRA se realiza de manera eficiente.
9. Se ha analizado la información disponible de las distintas entidades, y se han seleccionado las ratios relacionadas con la eficiencia para su comparación con AVRA:

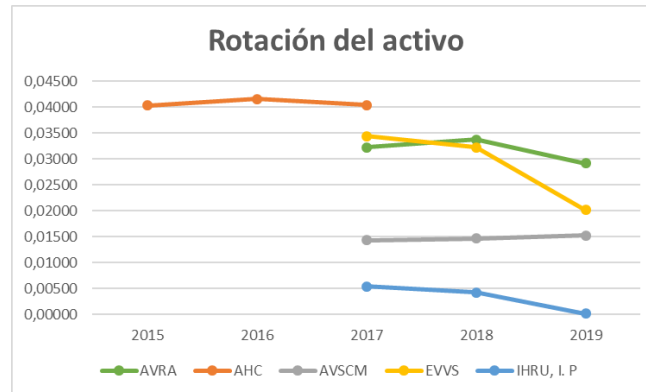
L'Agència de l'Habitatge de Catalunya (AHC).

La Agencia de Vivienda Social de la Comunidad de Madrid (AVSCM)

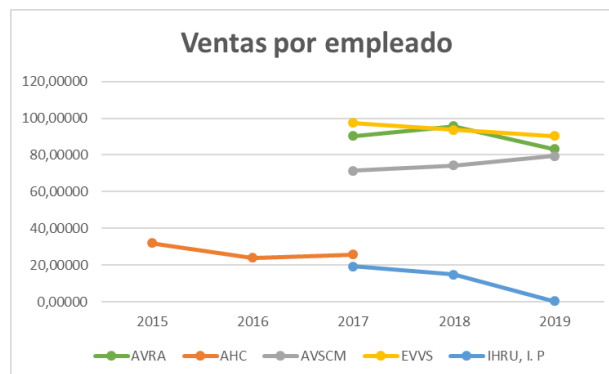
La Entidad Valenciana de Vivienda y Suelo (EVVS)

El Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P., (IHRU, I. P)

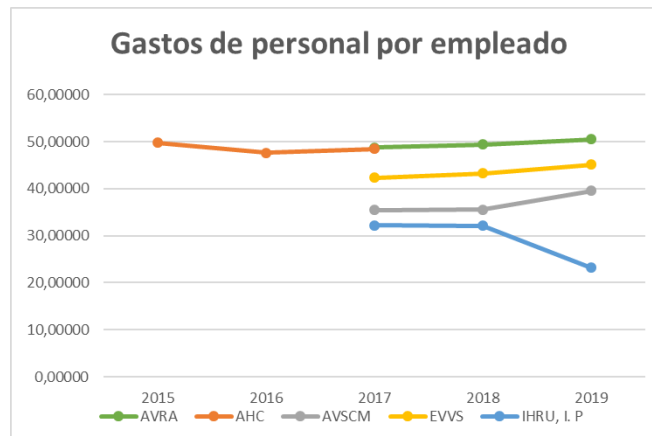
A. Rotación del activo



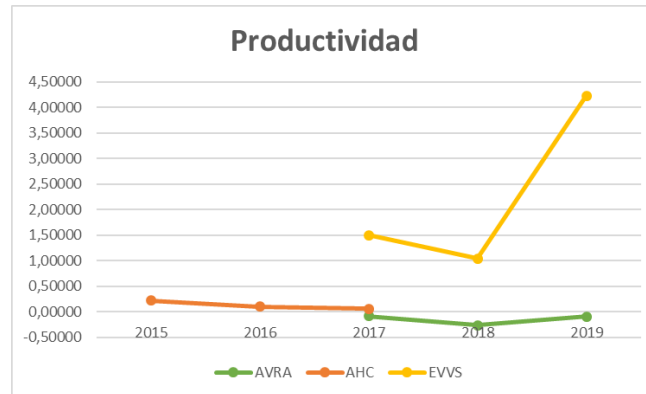
B. Ventas por empleado



C. Gastos de personal por empleado



D. Productividad



Por lo que respecta a la “rotación de activo” y “ventas por empleado”, AVRA presenta unos buenos valores en las ratios en comparación con el resto de las entidades evaluadas. Sin embargo, los “gastos de personal” (por empleado) son los más altos de todas las entidades comparadas y por lo que respecta a la productividad (resultado de explotación / gastos de personal) AVRA se sitúa la última de las entidades comparadas.

- En relación al uso de los recursos más eficientes, cabe destacar que la gran parte de las actividades que desarrolla la Agencia (Promoción de suelo; Promoción de viviendas protegidas; Espacios y equipamientos públicos; Gestión del Parque Público de Viviendas de Andalucía; Rehabilitación Urbana; Gestión de las ayudas de Fomento del Alquiler; Gestión de Fianzas) son realizadas con los recursos humanos que dispone. No obstante, se externaliza a terceros algunos servicios puntuales como la Asistencia Técnica para la implantación del sistema de gestión integrado conforme a las normas ISO (9001:2015 -gestión de la I+D+I-, ISO 14001:2015-(sistema de gestión de la calidad- e ISO 166.002:2014 -sistema de gestión ambiental-), la contratación del servicio de soporte integral de incidencias informáticas en todas las oficinas y gerencias, entre otros.

No se contempla la externalización ni otra alternativa que puedan suponer un uso de los recursos más eficiente en ninguna de las principales líneas de actuación de la Agencia.

- Los costes de estructura (gastos generales) de la Entidad ascienden a 53.887.888,00 euros en 2018 y 47.700.767,30 euros en 2019, que representan un 42,13% y un 38,50% respecto a los costes totales de dichos ejercicios respectivamente.

V.4 Economía.

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos. **Ver Anexo V** para mayor detalle.

V.4.1 Trabajos realizados:

- Se ha analizado la información obtenida de las fuentes de financiación de los ejercicios 2018 y 2019 y se ha analizado su evolución.

- Se ha analizado la información obtenida de los datos de costes económicos de los ejercicios 2018 a 2020 y analizar la evolución de los costes por epígrafes (personal, gastos de explotación, etc.), identificando incrementos o reducciones no relacionados con el volumen de actividad asociado.
- Se ha analizado la información obtenida de los datos de costes económicos por actividad e identificar los indicadores clave para la comparación con otras entidades, distinguiendo entre
 - Costes de desarrollo de las actividades operativas.
 - Costes asociados a las actividades comunes
- Se ha realizado un análisis comparativo con algunas entidades comparando aquellos costes o magnitudes más importantes relacionados con las actividades de aquellas entidades ya seleccionadas en las áreas de eficiencia y eficacia.
- Se ha analizado con la información disponible, las comparaciones entre los valores de los indicadores en la Agencia y en otras entidades, analizando las diferencias encontradas e identificando las causas subyacentes y las propuestas de mejora pertinentes en su caso.
- Se ha obtenido y analizado la información y documentación disponible relativa al proceso de planificación de recursos externos y contratación (de bienes y servicios y de personal); alternatively, se ha celebrado una entrevista con el responsable de estas funciones. Analizando la idoneidad de esta planificación (estudio de necesidades, planificación temporal, recursos dedicados) y compararla con la realidad ocurrida en el último ejercicio en términos de: existencia de un mercado líquido para la contratación, contrataciones planificadas vs. reales, cumplimiento de plazos de entrega, cumplimiento de costes, tiempos de tramitación (Apartado V.4.2.5).

V.4.2 Resultados obtenidos:

1. Es importante señalar que todos los bienes producidos y los servicios prestados por la Agencia están destinados al cumplimiento los fines de interés público recogidos en sus Estatutos. En este sentido, la promoción de suelo urbano, con toda la gestión que ello conlleva y la gestión del Patrimonio Autónomo de Suelo, se han de considerar interés público, tal como establece la Ley de Ordenación Urbanística de Andalucía en su artículo 2.1.
2. Por lo que se refiere a la promoción de viviendas protegidas, ya sean de nueva planta o de rehabilitación el interés público de esta actividad es palpable en primer lugar por responder al mandato constitucional promover las condiciones para que todos los andaluces puedan disfrutar de una vivienda digna. En segundo lugar, por el segmento de población al que prioritariamente va destinado, formado por las capas más desfavorecidas de la población y, en tercer lugar, porque la acción de AVRA tiene carácter subsidiario respecto a la iniciativa privada, es decir, se actúa donde esta iniciativa no alcanza. Lo mismo cabe decir respecto de la gestión del PPV. El interés público de esta actividad es innegable, prima el elemento social de la misma sobre el puramente económico.

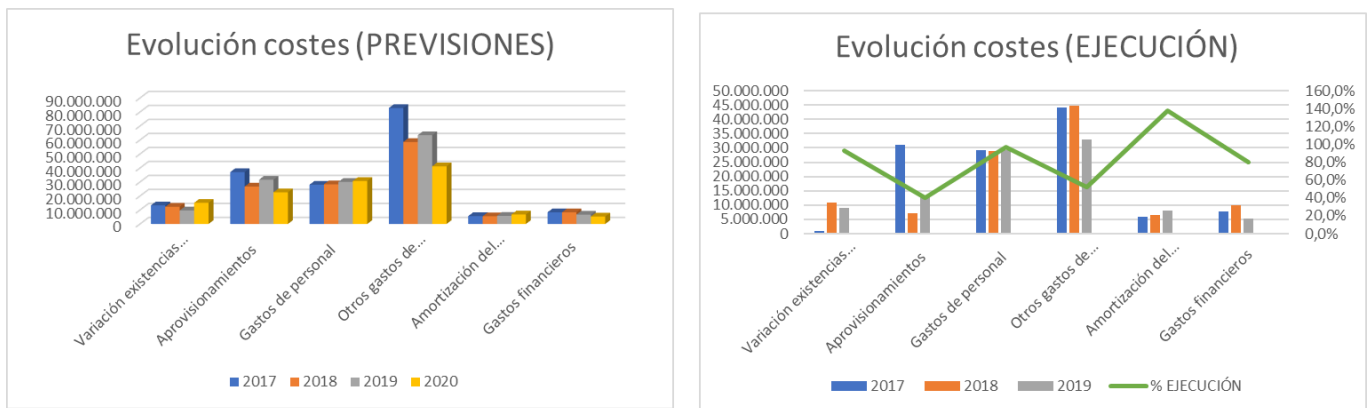
3. Para medir la importancia del endeudamiento en la Agencia, utilizaremos la ratio; (exigible a corto + exigible a largo) / recursos propios. En relación con cuál es el límite de la ratio de endeudamiento, desde el punto de vista financiero dependerá del momento y de la capacidad que tenga la Agencia para generar recursos para devolver los capitales ajenos. Desde el punto de vista económico tal límite vendrá dado por el hecho de que el coste de capitales ajenos no debe superar el rendimiento de las inversiones que estos financian. Podemos estimar que 1 es una ratio aceptable, en el sentido que los fondos ajenos no superen a los propios.

Otro aspecto a tener en cuenta es el del vencimiento de las deudas, por lo que es conveniente desdoblarse la ratio de endeudamiento en “Endeudamiento a CP / Recursos Propios” y “Endeudamiento a LP / Recursos Propios”. En el caso concreto de una entidad que en parte se dedica a la promoción inmobiliaria, no debe llamar la atención un alto ratio de endeudamiento a corto plazo puesto que las promociones se financian casi en su totalidad con deuda.

AVRA posee en términos generales unas ratios de endeudamiento aceptables e incluso bajos 0,77 el general, 0,38 endeudamiento a CP y 0,39 a LP. En relación con la calidad de la deuda (peso de la deuda a LP sobre el total de la deuda), y cuyo valor óptimo está entre 0 y 1, AVRA tiene una ratio de 0,51.

En definitiva, pese a que la reducción del endeudamiento es uno de sus objetivos, AVRA posee unos niveles razonables de endeudamiento.

4. Para el análisis de los costes económicos y su evolución, elaboraremos una comparativa que muestre los costes (previstos y ejecutados) de los ejercicios desde 2017 a 2020 y calculamos las variaciones absolutas y relativas respecto al ejercicio anterior. El resultado de dicha tabla se muestra en el gráfico siguiente:



Destaca el incremento de Variación de existencias de productos terminados y en curso, siendo -992,00 en 2017, frente a -10.763,00 en 2018, lo cual supone una variación muy significativa de un 984,98%, manteniéndose, más o menos, estable en los siguientes años. En lo que respecta a los gastos de Aprovisionamiento se aprecia una tendencia estable con la excepción, comentada anteriormente, del año 2018, que presenta una importante bajada respecto del año anterior (-75,88%).

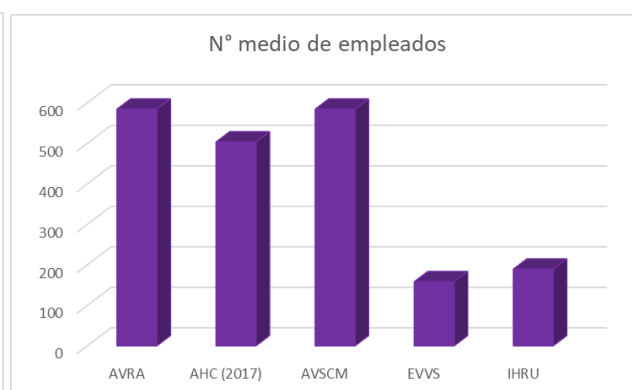
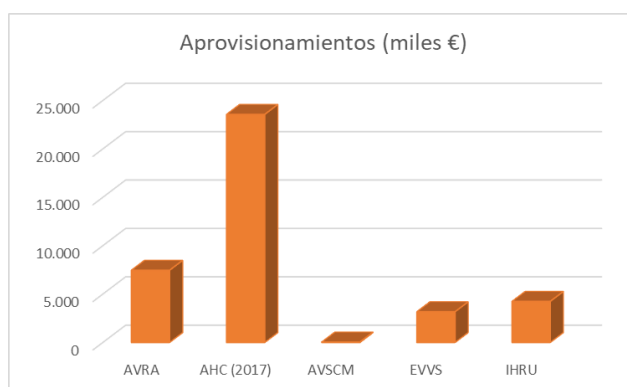
Todo esto se debe a que, para el ejercicio 2018, se preveía una disminución de las existencias, por importe de 12.257 miles de euros. Sin embargo, la variación de las existencias a 31 de diciembre de 2018 ha sufrido una disminución de 10.763 miles

de euros, consecuencia de unos costes de ventas superiores a las inversiones en aprovisionamientos.

En el caso de 2019, se preveía una disminución de las existencias, por importe de 9.671 miles de euros, sin embargo, el decremento ha sido de 8.942 miles de euros, consecuencia de unos costes de ventas inferiores a los previstos debido a las pocas ventas que no compensan la disminución en aprovisionamientos y de los traspasos de inmovilizado.

- En el análisis comparativo con otras entidades, y con la información limitada que disponemos de ellas, vemos las siguientes magnitudes (2018) de las entidades analizadas:

Principales magnitudes 2018	AVRA	AHC (2017)	AVSCM	EVVS	IHRU
Gasto de personal (miles €)	29.352	24.379	20.714	6.853	7.251
Aprovisionamientos (miles €)	7.453	23.559	33	3.168	4.236
Otros gastos de explotación/actividad (miles €)	44.044	143.258	72.844	10.189	295
Nº medio de empleados	594	503	584	158	226



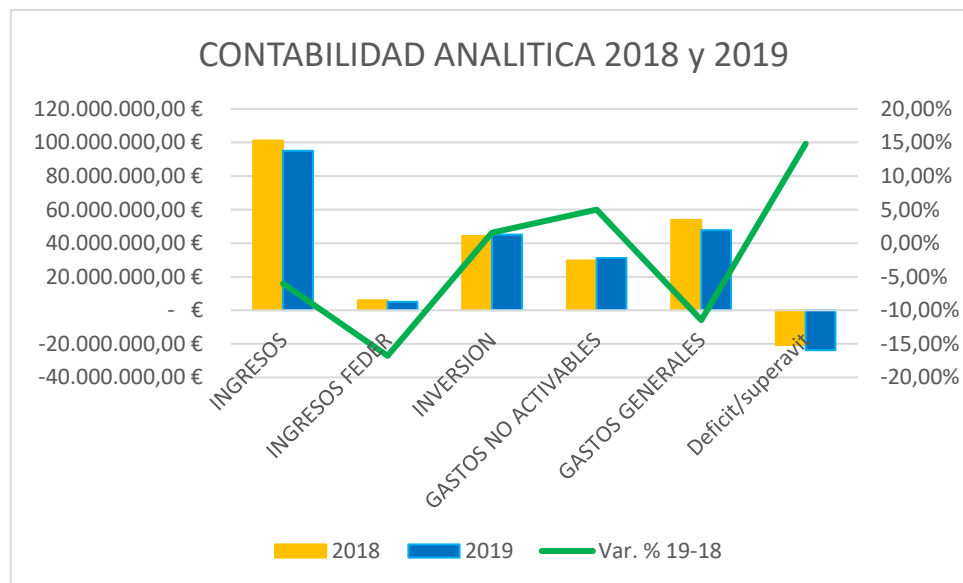
Destacamos que AVRA posee el mayor gasto de personal en términos relativos (gastos /trabajador), como puede apreciarse en la tabla. Este dato aumenta en hasta alcanzar en 2019 50.515,41€.

- Hemos comparado otras ratios para 2018 entra las citadas entidades cuyo resultado ha sido el siguiente:

Ratios de liquidez y endeudamiento ⁴	AVRA	AHC (2017)	AVSCM	EVVS	IHRU
Liquidez corriente (1)	1,95	0,97	1,27	1,13	3,44
Prueba ácida (2)	0,37	0,97	1,27	0,65	0,58
Garantía / Solvencia (3)	2,30	2,00	2,25	1,03	2,04
Fondo Maniobra/ Pasivo corriente (4)	0,95	-0,03	0,27	0,13	2,44

AVRA presenta unas buenas ratios en comparación con el resto de entidades análogas a excepción de la ratio “prueba acida”, que además de tener la peor ratio de las 5 entidades comparadas nos indica que la Agencia tiene unos activos líquidos insuficientes para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo nos muestra una entidad dependiente en gran medida de su inventario. Dicho riesgo se ve minimizado por el hecho de que la Junta de Andalucía financia la actividad de AVRA.

7. La Agencia tiene un sistema separado de contabilidad analítica por cada una de las actividades o líneas de actuación (programas) evidencia los costes de los servicios, la asignación de los distintos ingresos para la prestación de cada actividad orientado a medir la eficiencia en la ejecución de las actividades y su evolución interanual. Sin embargo, el sistema de contabilidad analítica no permite imputar los gastos generales (indirectos) a las diferentes actuaciones.



No hay diferencias importantes entre las 2 anualidades analizadas.

⁴(1)Ratio liquidez corriente: Proporción de deudas a C/P cubiertas por elementos del activo. Si es = 2 la empresa cumpliría con sus obligaciones a C/P, Si es > 2 : riesgo de tener activos ociosos. Si es < 2 : Peligro de no cumplir con sus obligaciones a C/P".

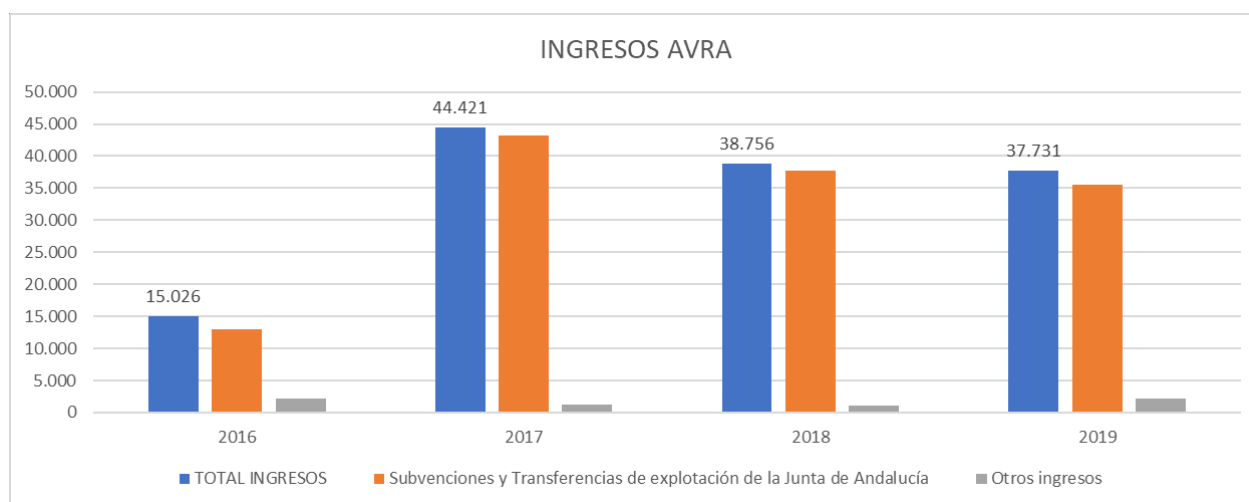
(2)Prueba ácida: ratio más precisa que el anterior (excluye existencias debido a que son activos destinados para la venta). Si = 1 empresa cumpliría con obligaciones a corto plazo. Si es > 1: riesgos activos ociosos. Si es < 1: riesgo de no cumplir obligaciones a corto plazo"

(3)Garantía /Solvencia. Valor óptimo entre 1.5 y 2.5. Si la ratio está más próxima al 1 es que estamos cerca de la quiebra técnica.

(4) Fondo Maniobra/ Pasivo corriente. Valor óptimo: entre 0,5 y 1

8. De la información financiera extraída de las cuentas anuales de la Agencia para los años 2016 a 2019, destacamos las siguientes magnitudes:

Años	Recursos humanos empleados (nº)	Instalaciones y equipos (Inmovilizado) Miles €	Existencias Miles €	Cifra de negocio Miles €	Transferencias y subvenciones Miles €	Otros ingresos Miles €	TOTAL INGRESOS Miles €	Gastos de personal Miles €	Aprovisionamientos y gastos de explotación Miles €	TOTAL GASTOS Miles €	Subvenciones y Transferencias de explotación de la Junta de Andalucía Miles €
2016	608	55.459	1.059.059	53.412	12.921	2.105	15.026	28.890	35.318	64.208	12.921
2017	598	60.662	1.068.622	54.003	43.252	1.169	44.421	29.145	74.954	104.099	43.252
2018	594	60.951	1.074.441	56.836	37.721	1.035	38.756	29.352	51.497	80.849	37.720
2019	584	59.485	1.072.156	48.576	35.550	2.181	37.731	29.501	45.459	74.960	35.550



La evolución de los ingresos procedentes de subvenciones y transferencias de la Junta de Andalucía si bien tuvo un aumento significativo en 2017, presenta una tendencia a la baja en el periodo 2017-2019.

9. La Agencia tiene dependencia financiera de las aportaciones que, a modo de transferencias, le hace la Junta de Andalucía. Si bien debido la naturaleza de las actividades que lleva a cabo AVRA (interés público), la autofinanciación hasta ser autosuficiente no parece viable, la Agencia podría aumentar este potencial de autofinanciación obteniendo nuevas vías de ingresos o potenciando aquellas que ya le generan ingresos a través de:
- Obtención de nuevas fuentes de financiación como por ejemplo subvenciones europeas.
 - Plan comercial de fomento del alquiler.
 - Plan comercial de fomento de ventas de suelo y viviendas.

VI. Análisis de las alegaciones

A continuación se valoran las alegaciones presentadas por la Entidad al informe provisional (Anexo VII).

Alegación	Comentarios de Ernst & Young, S.L. a la alegación
<p>1. Transversalidad de los puestos y dificultades de segregar puestos y funciones claves:</p>	<p>La alegación confirma la conclusión a la que llega el equipo de auditoría en el informe provisional. Esto es, AVRA alega que la dificultad de clasificar el personal de la entidad entre las diferentes líneas de negocio es debido en parte a la transversalidad de las funciones en las fichas de puesto etc., para adaptarse a las cambiantes necesidades y circunstancias, considerando AVRA que esto es un valor positivo .</p> <p>Si bien la versatilidad de la plantilla y su capacidad de adaptación es una ventaja, ello no es óbice para que no permita hacer un análisis profundo de la eficiencia de recursos por línea de negocio y poder así corregir posibles ineficiencias.</p> <p>Conclusión: En consecuencia no modifica el informe provisional.</p>
<p>2. Incremento evolutivo del coste de personal en términos absolutos y relativos, pese a una tendencia de reducción de la plantilla media.</p>	<p>La Entidad señala en la alegación los motivos por los que los costes por trabajador han ido aumentando (en términos absolutos y relativos), en los últimos años, pese a reducirse la plantilla media. Estos son el envejecimiento de la plantilla, la recuperación progresiva de derechos retributivos perdidos a causa de la crisis de 2008 y la mayor especialización derivada de la internalización de tareas complejas.</p> <p>Los motivos alegados por AVRA para justificar el aumento de los costes de personal eran conocidos al realizar la auditoría, pero no afectan al sentido de la conclusión alcanzada, en tanto a que este aumento progresivo del coste medio de personal es un factor determinante en magnitudes que miden la eficiencia de la entidad.</p> <p>Conclusión: En consecuencia no se modifica el Informe provisional.</p>
<p>3. Comparativa con otras entidades ibéricas análogas en cuanto a gasto de personal por empleado y productividad</p>	<p>En relación con la comparación hecha en el informe provisional con otras entidades análogas, AVRA señala en su alegación que debería suprimirse la mención, tanto al mayor coste/ trabajador, como a la menor productividad de AVRA respecto a las demás, puesto que, “como se reconoce en el informe”, la diferente configuración de las entidades y la no disponibilidad de datos e indicadores de actividad dificultan las comparaciones.</p> <p>Se considera que las conclusiones alcanzadas en el informe provisional, respecto a la comparativa con entidades análogas, está claramente matizada e incluye información suficiente sobre las limitaciones y cautelas de esta comparación.</p> <p>Conclusión: No se modifica el informe provisional.</p>
<p>4. Ratios de productividad y ventas más bajos en el año 2019.</p>	<p>AVRA, en su alegación menciona las menores ventas y productividad en el ejercicio 2019 en relación a 2018, debido a que 2019 fue un año de transición política tanto en la Junta de Andalucía como en AVRA</p> <p>La alegación confirma la conclusión alcanzada en el informe provisional</p> <p>Conclusión: No modifica el contenido de este.</p>

VII. Conclusiones y recomendaciones

VII.1 Conclusiones sistemas y/procedimientos:

Como **conclusiones generales** del alcance de sistemas y procedimientos:

1. La Agencia AVRA desarrolla **sus procesos, y presta sus servicios de un modo adecuado en base a los objetivos para la que fue creada** y que están recogidos en sus Estatutos, siendo sus actividades principales y más destacadas:
 - a. Promoción de edificaciones en ejecución de actuaciones urbanísticas de la Agencia y, en particular, la ejecución de actuaciones que tengan por objeto el desarrollo de los suelos residenciales de manera integrada con la urbanización y la construcción de los equipamientos básico.
 - b. Gestionar y administrar el patrimonio que constituye el parque de viviendas de protección oficial de promoción pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como los locales comerciales, los garajes vinculados o no a ellas y las edificaciones complementarias de la correspondiente promoción, cuya titularidad o gestión le sea cedida por el Consejo de Gobierno.
 - c. Gestión, control y registro de las fianzas de los contratos de arrendamiento, de vivienda y de uso distinto del de vivienda y de suministro correspondientes a los inmuebles sitios en el ámbito de la Comunidad Autónoma andaluza
2. El desarrollo de los activos TIC de la Agencia, recogidos en su Plan de Sistemas, **favorecen el cumplimiento de los objetivos de la entidad**. Además, se encuentra en plena implantación de algunas tecnologías emergentes para mejorar la capacidad para prestar servicios (Inteligencia Artificial).
3. En relación a un uso eficiente de los recursos, se evidencia un buen uso en **cuanto al tipo de tecnologías utilizadas**, y servicios TIC contratados. No obstante, se propone continuar con la utilización de tecnologías reutilizables de la Junta de Andalucía para favorecer la alienación tecnológica de la Consejería de Adscripción y la consecución de sus objetivos fundacionales.

En relación con el **nivel organizativo y procedimental** se indican las siguientes conclusiones:

1. La entidad tiene unos sistemas básicos de gestión adecuados, como se describe en los Apartados V.1.2.27 – V.1.2.53, que determinan el grado de cobertura de los siguientes aspectos esenciales de organización, gestión y desarrollo de actividades:
 - a. Se dispone de sistemas de gestión basado en procesos, además cuentan con un Catálogo de Procesos, Mapa de Procesos de la Entidad.
 - b. Desde una perspectiva operativa, la entidad dispone de un Cuadro de Mando, y de indicadores de gestión y rendimiento para sus líneas estratégicas y actividades clave que permite conocer el cumplimiento de objetivos.
 - c. Se dispone de un organigrama donde la entidad define su estructura organizativa, funciones y competencias para cada área.
 - d. La entidad dispone de un Mapa de Riesgos, donde se identifica los principales riesgos asociados a sus actividades/procesos, y también de una metodología para su evaluación. Además, se han identificado acciones de prevención, mitigación de riesgos, o acciones de mejora para la subsanación de riesgos materializados.
 - e. Se dispone de un Plan de Sistemas TIC, donde se recogen los principales

bloques funcionales que componen los sistemas de información de la Entidad. Además, se desglosa cada uno según al proceso (estratégico, dirección, soporte) que pertenece junto con el software que le da soporte.

2. La Entidad dispone de un Mapa de Procesos desglosado en procesos estratégicos, operativos y de soporte. Entre sus procesos operativos destacan:
 - a. Gestión de la edificación
 - b. Promoción del suelo
 - c. Gestión del patrimonio
 - d. Gestión del Parque Público de Viviendas
 - e. Gestión de Espacios y Equipamientos Públicos
 - f. Servicios al alquiler.
3. La revisión de los procesos clave se ha llevado a cabo mediante entrevistas con el personal responsable, y no se han identificado grandes desviaciones.
 1. Proceso clave auditado: Gestión de Fianzas
Proyecto auditado: Exp. ES1801-2020-0063
Proyecto auditado: Exp. ES1801-2020-5715
 2. Proceso clave auditado: Programa de determinación temporal de la renta (PDTR)
Proyecto auditado: PDTR/CA/2015/153
Proyecto auditado: PDTR/CA/2020/070

Si bien, se propone **áreas de mejora** en los siguientes aspectos:

- a. No se dispone de una segregación de funciones por actividad, más allá de la designación de personas por áreas y las funciones de cada área, que quedan recogidas en el organigrama de la entidad.
- b. No se dispone de sistemas de control de la actividad, más allá de revisiones anuales en las cartas de servicio.
- c. Existe un bajo nivel de automatización en las tareas realizadas, además según el canal de presentación del trámite, se encuentra en formato papel o digital, por lo que no toda la documentación se encuentra en un único repositorio de información.
- d. Algunos de sus procesos clave, no disponen de herramientas para su gestión empresarial, por lo que la gestión documental se realiza mediante carpetas compartidas en directorios de red.
- e. Para algunas de sus actividades, no se evidencian indicadores más allá de lo establecido en la norma / procedimiento que lo regula.

Por otro lado, se destacan como **puntos fuertes**:

- a. Capacidad para el desarrollo y trabajo en equipo perfectamente adaptado al trabajo en formato telemático sin pérdidas de funcionalidad.
 - b. AVRA dispone de procedimientos documentados, instrucciones y circulares para su correcta realización.
4. Los resultados de la **evaluación de riesgos** de la entidad se han obtenido mediante el análisis de la documentación disponible, y a través de entrevistas con

los responsables de la entidad.

Se han identificado las siguientes áreas de mejora:

- a. Utilización de técnicas como matrices RACI para la designación de funciones, como mecanismos para evitar riesgos por indeterminación de funciones.
- b. No se dispone de sistemas de información para el aseguramiento y control de registros de actividad, y tampoco se conocen los costes incurridos a cada actividad.
- c. No existe un proceso de verificación, por iniciativa propia o por exigencia del cliente, de los perfiles exigidos y los presentados para la ejecución de los trabajos.
- d. Aunque Prinex es la herramienta que se utiliza para la gestión de la mayoría de los proyectos, no se aplica para todos los casos, por lo que los mecanismos de explotación de la información no tienen la misma capacidad, de manera homogénea.

Por otro lado, se destacan como **puntos fuertes**:

- a. Programas de formación para el empleado público, además de sesiones de mentoring, coaching para mejorar las habilidades. No obstante, no se especifica según sus funciones y responsabilidades.
5. AVRA realiza la mayor parte de sus actividades clave por lo que no se dispone de contratos externalizados que afecten al desarrollo diario de los objetivos que figuran en sus Estatutos.

En referencia a los resultados del diagnóstico del **nivel de Madurez Digital** se indican las siguientes conclusiones:

1. El ámbito de estrategia y gobierno TIC, la entidad ha obtenido una valoración de 3 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.1 – V.1.2.6.
Como puntos fuertes se destacan el sistema de vigilancia tecnológica y prospectiva del Entorno el cual es una herramienta que le permite estar informada sobre aquellos aspectos de su entorno que resultan claves para su gestión. Además, se dispone de políticas para la gestión de información, seguridad, y adquisición de medios TIC. También, su Estrategia Digital (*Estrategia para el Desarrollo de la I+D+I*) se encuentra totalmente alineada con el Plan Plurianual de la Agencia junto con el Plan Estratégico de los sistemas de información.
Como áreas de mejora se identifican, la necesidad de integrar a todas las áreas de la Entidad a modelos de gobernanza TIC existentes en la Junta de Andalucía, e implantar un proceso de gestión del porfolio de servicios digitales que recoja desde su conceptualización, hasta su implementación.
2. El ámbito de organización TIC, la entidad ha obtenido una valoración de 4 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.7 – V.1.2.8.
Como puntos fuertes se destaca principalmente la orientación de la organización hacia la prestación de servicios digitales, y el uso de entornos digitales colaborativos, no solo para el personal de la organización, sino también con sus clientes y usuarios de las distintas plataformas.
Como áreas de mejora se identifica ampliar las competencias horizontales

- (negocio y soporte) del departamento de Coordinación a toda la compañía para liderar la creación de valor en los distintos servicios digitales para alinear sus áreas de negocio clave con el modelo de gobierno TI.
3. El ámbito de clientes, la entidad ha obtenido una valoración de 3 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.9 – V.1.2.13.
Como puntos fuertes se destacan, la puesta a disposición de la ciudadanía de trámites digitales en su ciclo completo junto con los mecanismos para evaluar la experiencia del cliente para sus servicios y canales digitales (Portal Web, Cita Previa)
Como áreas de mejora se identifica la posibilidad de promover las capacidades y servicios digitales con notificaciones personalizadas, además de una Carpeta Ciudadana con los trámites digital. Además, la posibilidad de potenciar otros canales de comunicación con otros posibles clientes (por ejemplo, Dirección General de Vivienda y Suelo) así como la promoción de la Marca Digital AVRA en redes sociales y campañas de comunicación.
 4. El ámbito de plataformas y arquitecturas TIC, la entidad ha obtenido una valoración de 3,3 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.14 – V.1.2.16.
Como puntos fuertes se destacan, el uso de herramientas corporativas que ofrece la Junta de Andalucía. Además, la propia Entidad dispone de un área con funciones de digitalización e innovación de servicios digitales (con funciones TIC).
Como áreas de mejora se propone una reorientación hacia tecnologías reutilizables de la Junta de Andalucía como medio de alineación tecnológica, , haciendo más flexible la escalabilidad de sistemas y plataformas, y el desarrollo con nuevos servicios digitales. Además, se propone continuar con el proceso de implementación de una arquitectura CaaS (Contenedores como Servicio), para minimizar al máximo la dependencia de sistemas legados, más rígidos y menos escalables / extrapolables que otras tecnologías más modernas
 5. El ámbito de gestión del dato, la entidad ha obtenido una valoración de 2,6 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.17 – V.1.2.19.
Como puntos fuertes se destaca que la Entidad dispone de herramientas de análisis BI (Cognos) para distintos ámbitos de la Agencia. Además, se encuentra en proceso de mejora de la implantación. Además, la herramienta explota los datos compartidos para proporcionar los diferentes indicadores y cuadros de mando para la toma de decisiones.
Como áreas de mejora se identifican, la posibilidad de diseñar un Modelo de Gobierno del Dato, para un mayor nivel de control y óptima calidad y explotación del dato, a poder ser automatizada y centralizada, que permita la activación de servicios digitales de valor a los distintos grupos de interés necesidad así como, de disponer de un modelo de gestión de la información con capacidades como la analítica en tiempo real de los datos, análisis del comportamiento del cliente / ciudadano , o sistemas predictivos de oferta de captación de viviendas / inmuebles.
 6. El ámbito de innovación, la entidad ha obtenido una valoración de 1,5 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.20 – V.1.2.21.

Como puntos fuertes se destacan, la patente orientación de la entidad para la implementación de acciones de innovación en sus operaciones que redunden en una mejora de los procesos de negocio.

Como áreas de mejora se propone la aplicación de metodologías de desarrollo ágiles, basadas en el prototipado rápido y procesos de *feedback* de usuarios para la evolución de los sistemas de información y servicios digitales. Además, se identifica la posibilidad de implementar procesos formales y documentados de identificación sistemática de proyectos y entornos de colaboración.

7. El ámbito de operaciones y atención al cliente, la entidad ha obtenido una valoración de 3 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.22 – V.1.2.24.

Como puntos fuertes se destacan su sistema de gestión empresarial específico para el sector, Prinex, además de diversos Portales como, por ejemplo, Portal de AVRA, Catálogo de Inmuebles enfocados al usuario/cliente. Además, se dispone la creación de FAQs. Además, cuenta con una automatización en su canal telefónico para redirigir llamadas.

Como área de mejora se identifica la implementación de tecnologías que favorezcan una atención 24/7 como sistemas IVR, ChatBots, así como otros no automatizados, como chat en línea de atención al cliente.

8. El ámbito de seguridad y privacidad digital, la entidad ha obtenido una valoración de 3 sobre 5, aportando las evidencias descritas en el Apartado V.1.2.25 – V.1.2.26.

Como puntos fuertes se destacan, la existencia de Políticas de Seguridad de la Información, y el cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos. Se han tomado medidas específicas para el cumplimiento de la RGPD como la creación de la figura del Delegado de Protección de Datos siendo formado específicamente para ello. Además, se encuentra en la adaptación de los procedimientos vigentes a las novedades del ENS. Cabe destacar que no se ha realizado una auditoría de este aspecto. Esta afirmación se basa en las evidencias y respuestas de la propia entidad en el proceso de diagnóstico.

Como áreas de mejora se identifican, la posibilidad de dar continuidad para el desarrollo de un completo sistema de gestión de la seguridad de la información basado en la Norma UNE-ISO/IEC 27001.

VII.2 Conclusiones eficacia:

1. La entidad tiene un adecuado y suficiente sistema de planificación y seguimiento. **(Apartado V.2.2.1-V.2.2.2-V.2.2.3-V.2.2.4-V.2.2.5).**
2. Se observa que algunos de los objetivos considerados operativos por AVRA en el PAIF 2019, no son coherentes con el único objetivo estratégico de la Entidad, de hecho, no contribuyen ni directa ni indirectamente a su consecución. Hay que señalar que algunos de los objetivos incluidos en el PAIF no responden a la definición de objetivos operativos sino más bien estratégicos. Un objetivo operativo debe ser concreto, cuantificable y suficientemente autoexplicativo. Los objetivos establecidos por AVRA no lo son por ser excesivamente genéricos. **(Apartado V.2.2.9).**

3. Se observa un bajo cumplimiento de los objetivos incluidos en el PAIF. AVRA en el ejercicio 2019 ha cumplido su previsión en sólo 5 de los 14 objetivos previstos. El grado de cumplimiento de los objetivos del PAIF en el ejercicio 2019 y 2018 fue muy similar alcanzándose el 76,47% y 79,70% de éstos respectivamente. **(Apartado V.2.2.5).**
4. La evolución en el grado de ejecución de las metas previstas en el plan plurianual no es homogénea a lo largo de todo el periodo plurianual. Se aprecia un esfuerzo extraordinario en la ejecución durante 2019 con el objetivo de compensar la baja ejecución de los años anteriores. **(Apartados V.2.2.4).**
5. De forma general, no apreciamos una relación clara entre el incumplimiento parcial de los objetivos, las medidas correctoras aplicadas y la adaptación de la estrategia futura de planificación o previsión de la anualidad siguiente. En relación con el PAIF, la Agencia para el ejercicio 2020 ha realizado una previsión o planificación muy similar el ejercicio anterior, sin tener en consideración las desviaciones producidas en el ejercicio 2019 ni un análisis de sus causas. **(Apartado V.2.2.5).**
6. En el análisis de la adecuación del modelo jurídico de las competencias de la organización de estas actividades a través de una Agencia pública, y en el análisis realizado de si es el modelo idóneo para desarrollarlas o, por el contrario, existen otras alternativas como su integración en los órganos administrativos de la Junta de Andalucía o en otros entes públicos se considera adecuada la figura de Agencia Pública Empresarial del 68.1 b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía. **(Apartado V.2.2.11).**
7. Se considera que las actuaciones que realiza la Agencia tienen unas peculiaridades que, por su especialización y dificultad en la gestión, en concreto las funciones relacionadas con la promoción de suelo y la gestión y administración del parque público de viviendas, no pueden desarrollarse en la actualidad con los mismos estándares por otros órganos o entidades. **(Apartado V.2.2.14).**
8. Tanto AVRA como la Consejería de adscripción (Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio), tienen atribuidas competencias en materia de mejora de la eficiencia energética de las edificaciones. No se conoce la existencia de normas o procedimientos que delimiten las funciones y competencias coincidentes. La ausencia de una clara delimitación de funciones favorece las duplicidades y la ineficiencia. **(Apartado V.2.2.13).**
9. Ninguna de las competencias ejecutadas por AVRA se desarrollan mediante contratación, todas se atienden a través de sus recursos propios. **(Apartado V.2.2.7).**
10. En relación al número de viviendas alquiladas (VPP), a 31 de diciembre de 2019 el 98,71% (49.157) del PPV estaban arrendadas. Las restantes, hasta 49.801, viviendas en arrendamiento se encontraban en procesos de regularización de sus titulares, o estaban siendo objeto de reparaciones, o se estaban tramitando procedimientos administrativos diversos de cara a su reincorporación al alquiler. **(Apartado V.2.2.15).**

VII.3 Conclusiones eficiencia:

1. AVRA, en lo que respecta a los Objetivos comprometidos en la Carta de Servicios, tiene establecido indicadores de eficiencia para las líneas de actividad que tienen atención al público (Fianzas y Gestión del PPV). De forma general, el grado de cumplimiento de los estándares de calidad, ha sido adecuado (a excepción de los indicadores 10 y 11 relacionados con la satisfacción del cliente que no han sido medidos), **(Apartado V.3.2.1)**.
2. Se ha realizado un análisis evolutivo de los resultados obtenidos para los indicadores de equilibrio financiero y de productividad de la Agencia. En concreto se ha comparado para las anualidades 2016, 2017, 2018 y 2019, los datos Previstos en Plan Plurianual y actualizados en base a PAIF y los ejecutados a través de una serie de ratios. Se aprecia una tendencia de reducción de la plantilla media, mientras que el gasto de personal ha ido aumentando en términos absolutos y relativos. Asimismo, la productividad y ventas por empleado han descendido en 2019 respecto a 2018. No obstante, en relación a la adecuada proporcionalidad de los recursos asignados en relación con el volumen y complejidad de las actividades realizadas por AVRA, podemos concluir que la gestión de los servicios prestados se realiza de manera eficiente. **(Apartado V.3.2.2)**.
3. Podemos concluir, que de forma general en 2019 todas las ratios de productividad han descendido de manera importante respecto 2018. No obstante, este descenso queda atenuado si comparamos con 2017. En lo relativo al gasto de personal por empleado este se mantiene en ascenso durante todo el periodo analizado 2017-2019, lo que afecta de forma negativa a las ratios de productividad. **(Apartado V.3.2.3)**.
4. En relación con la gestión del PPV, la Agencia tiene en el año 2019 un total de 74.707 viviendas en gestión repartidas por toda la comunidad autónoma. De acuerdo con el número de empleados para los años 2017, 2018 y 2019, podemos ver que la ratio de viviendas gestionadas por trabajador se mantiene estable. **(Apartado V.3.2.4)**.
5. En relación con la eficiencia de los RR.HH. (según estudio de cargas de trabajo 2019), encontramos una distribución desigual entre las Direcciones Provinciales en cuanto al número de viviendas gestionadas con los recursos humanos que poseen. No obstante, este estudio tiene un alcance muy limitado puesto que no es posible diferenciar entre recursos efectivamente destinados a la gestión del PPV y destinados a Operaciones (promoción de vivienda y suelo). Por otro lado, el personal dedicado a tareas administrativas en las Direcciones Provinciales está en el entorno del 50% del total de efectivos.
6. AVRA, como consecuencia de la crisis del sector inmobiliario sufrido en los últimos años, ha visto reducida, de forma importante, su actividad en materia de promoción de suelo y vivienda. Como respuesta a esta situación, la Agencia ha ido realizando una progresiva internalización de todos los recursos que tenían externalizados (redacción de proyectos, dirección de obras, proyectos de seguridad e higiene, verificación del PPV, tareas de la gestión del PPV (fianzas, cobro alquiler...etc.), la gestión jurídica de los litigios y pleitos, la defensa jurídica de la Agencia...), estando actualmente, la mayoría de las actividades de la Agencia internalizadas. **(Apartado V.3.2.5)**.

7. En relación con el análisis de las variaciones de gastos e ingresos de AVRA en los años 2017, 2018 y 2019, de forma general, no hay variaciones significativas en los diferentes epígrafes. **(Apartado V.3.2.7).**
8. Por lo que respecta al estudio comparativo con otras entidades análogas, y con las cautelas necesarias (puesto que existe diferencias en la configuración de las entidades que hacen que los datos no sean comparables en muchas ocasiones), para las ratios “rotación de activo” y “ventas por empleado”, AVRA presenta unos buenos valores en comparación con el resto de las entidades evaluadas. Sin embargo, los “gastos de personal” (por empleado) son los más altos de todas las entidades comparadas y por lo que respecta a la productividad (resultado de explotación / gastos de personal) AVRA se sitúa la última de las entidades comparadas. **(Apartado V.3.2.9).**

VII.4 Conclusiones economía:

1. AVRA posee en términos generales unas ratios de endeudamiento aceptables e incluso bajos para la actividad inmobiliaria. Pese a que la reducción del endeudamiento es uno de sus objetivos principales, AVRA posee unos niveles razonables de endeudamiento. **(Apartado V.4.2.3).**
2. Si bien en 2019 se preveía una disminución de las existencias, por importe de 9.671 miles de euros, el decremento ha sido solo de 8.942 miles de euros, consecuencia de unos costes de ventas inferiores a los previstos debido a las pocas ventas que no compensaron la disminución en aprovisionamientos y de los traspasos de inmovilizado. En consecuencia, AVRA tiene que potenciar su plan de enajenación de activos. **(Apartado V.4.2.4).**
3. En el análisis comparativo con otras entidades, y con la información limitada que disponemos de ellas, una de las magnitudes a destacar es que AVRA posee el mayor gasto de personal en términos relativos (gastos /trabajador). Además, dicho gasto va en aumento en los últimos años hasta alcanzar en 2019 los 50.515,41€. **(Apartado V.4.2.5).**
4. En relación con la comparativa de algunas ratios, entre AVRA y otras entidades análogas (L'Agència de l'Habitatge de Catalunya, la Agencia de Vivienda Social de la Comunidad de Madrid, la Entidad Valenciana de Vivienda y Suelo y el Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P.), AVRA presenta unos buenos resultados en comparación con el resto de entidades, a excepción de la ratio “prueba acida”, que además de tener la peor ratio de las 5 entidades comparadas nos indica que la Agencia dispone de unos activos líquidos que podrían ser insuficientes para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, y nos muestra una entidad dependiente en gran medida de su inventario. Dicho riesgo se ve minimizado por el hecho de que la Junta de Andalucía financia la actividad de AVRA. **(Apartado V.4.2.6).**
5. La evolución de los ingresos procedentes de subvenciones y transferencias de la Junta de Andalucía si bien tuvo un aumento significativo en 2017, presenta una tendencia a la baja en el periodo 2017-2019. **(Apartado V.4.2.8).**
6. La Agencia tiene dependencia financiera de las aportaciones que, a modo de transferencias, le hace la Junta de Andalucía. Si bien debido la naturaleza de las

actividades que lleva a cabo AVRA (interés público), será necesario compensar déficit de explotación del ejercicio con dichas trasferencias, la Agencia podría aumentar su potencial de autofinanciación. (*Apartado V.4.2.9*).

VII.5 Recomendaciones y/o propuestas de mejora:

1. Diseñar y elaborar un modelo para que la evaluación de los resultados de las numerosas herramientas de planificación y seguimiento de las que consta AVRA permita llevar un mejor control de las desviaciones, que permita de una forma más clara garantizar la trazabilidad entre el resultado, las medidas correctoras y la planificación futura de la entidad de forma más coherente y eficaz.
2. Elaborar y definir unos objetivos operativos que, además de coincidentes en todos los documentos de planificación, deberán ser específicos, bien definidos, cuantificables y alcanzables, y que permitan evaluar con posterioridad, el grado de cumplimiento conseguido analizando en mayor detalle las desviaciones producidas.
3. Integrar a todas las áreas de la Entidad a modelos de gobernanza TIC existentes en la Junta de Andalucía, e implantar un proceso de gestión del porfolio de servicios digitales que recoja desde su conceptualización, hasta su implementación.
4. Reorientación hacia tecnologías reutilizables de la Junta de Andalucía como medio de alineación tecnológica, , haciendo más flexible la escalabilidad de sistemas y plataformas, y el desarrollo con nuevos servicios digitales.
5. Dar continuidad para el desarrollo de un completo sistema de gestión de la seguridad de la información basado en la Norma UNE-ISO/IEC 27001.
6. Reducir la alta dependencia financiera de las aportaciones de la Junta de Andalucía y mejorar la capacidad para generar autofinanciación, obteniendo nuevas vías de ingresos o potenciando aquellas que generan los ingresos por actividad propia de la Agencia.
7. Se recomienda delimitar las funciones y competencias que cada entidad debe realizar, sin perjuicio que puedan colaborar entre AVRA, la AAE y la Consejería.

Anexos

Anexo I. Normativa específica de aplicación a la entidad

- Ley 1/1985, de 11 de febrero, de Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1985.
- Decreto 262/1985, de 18 de diciembre sobre constitución de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA)
- Ley 17/1999, de 28 de diciembre, por la que se aprueban medidas fiscales y administrativas.
- Decreto 217/2011, de 28 de junio, de adecuación de diversas entidades de Derecho Público a las previsiones de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía
- Ley 4/2013, de 1 de octubre, de medidas para asegurar el cumplimiento de la función social de la vivienda.
- Decreto 174/2016, de 15 de noviembre, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA).
- Orden de 21 de mayo de 2018, por la que se aprueba el Plan de mejora y mantenimiento del parque público residencial titularidad de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Anexo II. Análisis de sistemas y procedimientos -Descripción detallada de procedimientos

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Estrategia y Gobierno</p>	<p><i>Estrategia Digital</i></p>	<p>1. La entidad dispone de un Plan Estratégico de Sistemas de Información, el cual se ha desarrollado en el marco del Plan Plurianual de la Agencia, mediante la formulación de la medida 20 sobre el "Diseño y ejecución del Plan Estratégico de los Sistemas de Información de la Agencia"</p> <p>2. La Entidad dispone de una Estrategia Digital (Estrategia para el Desarrollo de la I+D+I) orientada a la creación de servicios digital, como se puede observar en uno de sus objetivos estratégicos (generar mejoras en los servicios y los productos que demanda la sociedad a partir de la investigación y la innovación de los procesos de trabajo, las tecnologías)</p>
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Estrategia y Gobierno</p>	<p><i>Vigilancia Tecnológica</i></p>	<p>1. La Agencia dispone de un servicio permanente de vigilancia del entorno "Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno", el cual es una herramienta que le permita estar informada sobre aquellos aspectos de su entorno que resultan claves para su gestión como el marco normativo, las políticas públicas, los actores relevantes, las necesidades y problemas de vivienda, las novedades tecnológicas, las tendencias del sector inmobiliario, etc., permitiéndole reaccionar con rapidez y anticipación ante las amenazas y oportunidades</p> <p>2. En el ámbito TIC la Agencia realiza funciones de prospección tecnológica para su evaluación e incorporación a su estrategia TIC</p> <p>3. La Agencia dispone de servicios prestados al ciudadano completamente digitalizados como, por ejemplo, la gestión de fianzas. Entre otros proyectos se destacan el desarrollo sobre notificaciones electrónicas en los procesos de contratación. Por otro lado, recientemente se ha implantado el sistema de licitación electrónica de la JA (SIREC), también se ha desarrollado el proceso para la recepción y emisión de facturación electrónica</p>
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Estrategia y Gobierno</p>	<p><i>Gobierno TI</i></p>	<p>1. La Agencia dispone de un Plan Estratégico plurianual que contempla el desarrollo de medidas específicas en el ámbito TIC que marcan las principales líneas de trabajo y afectan a los aspectos de la organización</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		<p>considerados más relevantes. Y, en particular, el Plan Plurianual establece el desarrollo de un Plan Estratégico de Sistemas de Información, por lo que ambos documentos y ambas estrategias se encuentran alineadas</p> <p>2. El desarrollo y evolución de los sistemas de información de la Agencia están centralizados en la Unidad TIC</p>
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Estrategia y Gobierno</p>	<p><i>Normativa Digital</i></p>	<p>1. La Agencia dispone de un Comité de Seguridad formalmente constituido, que vela por el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad</p> <p>2. Se dispone de una Política de Seguridad formalmente aprobada que comprende la seguridad de todos los ámbitos de la Agencia</p> <p>3. Se dispone de un DPD y de un Responsable de Seguridad formalmente nombrados</p> <p>4. Recientemente se han iniciado los trabajos de adaptación de los procedimientos vigentes a las novedades del nuevo ENS</p>
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Estrategia y Gobierno</p>	<p><i>Alineamiento de la Estrategia Digital</i></p>	<p>1. La Estrategia Digital incorpora objetivos de innovación para mejorar la eficacia de sus actividades clave. Por ejemplo, realizar una vigilancia y monitorización de la producción científica y la innovación llevada a cabo por diferentes agentes en los ámbitos de interés para AVRA y transferir dicho conocimiento al conjunto de la Agencia</p> <p>2. La estrategia digital de la JA viene establecida desde la Consejería de Presidencia y no desde el órgano del que depende la Agencia (CFIOT)</p>
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Estrategia y Gobierno</p>	<p><i>Gestión del Porfolio Digital</i></p>	<p>1. En el Presupuesto Anual de TIC se incluyen los proyectos digitales previstos, alineados con la estrategia de la Agencia</p> <p>2. Dentro de la Unidad TIC se abordan los proyectos desde su fase de iniciativa hasta su ejecución</p> <p>3. Proyecto ENERGY PUSH</p>
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Organización</p>	<p><i>Organización digital</i></p>	<p>1. Se dispone de una unidad TIC que lidera la digitalización de toda la organización, alineando todas las áreas de negocio y TI</p>
<p>Diagnóstico de Madurez Digital - Organización</p>	<p><i>Entornos digitales colaborativos</i></p>	<p>1. Se utilizan las herramientas colaborativas de la JA (correo electrónico, consigna, agenda, etc.)</p> <p>2. Se dispone de una herramienta de uso generalizado para comunicaciones unificadas (CIRCUIT)</p> <p>3. Adicionalmente la Agencia dota a su personal de herramientas complementarias y conexiones necesarias para el trabajo</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		telemático (INTRANET, nube privada para ficheros, carpetas de red, gestor de tareas, etc.)
Diagnóstico de Madurez Digital - Clientes	<i>Canales de Interacción</i>	1. Formulario de contacto en el portal WEB 2. Centro de atención telefónica
Diagnóstico de Madurez Digital - Clientes	<i>Experiencia del Cliente</i>	1. En el diseño de las páginas WEB se siguen los criterios definidos por la JA sobre accesibilidad, usabilidad y optimización, entre otros 2. Encuestas de satisfacción de los portales web
Diagnóstico de Madurez Digital - Clientes	<i>Contenido Digital</i>	1. Portal Web con diferentes sistemas de contenido, por ejemplo, solicitar previa para el depósito de la fianza 2. Catálogo de Bienes inmueble digital y publicado 3. Interfaz iCMS para la interoperabilidad de contenidos web
Diagnóstico de Madurez Digital - Clientes	<i>Trámites y Servicios Digitales</i>	1. Cita previa 2. Fianzas de arrendamiento 3. Gestiones referentes a la vivienda pública
Diagnóstico de Madurez Digital - Clientes	<i>Marketing Digital</i>	1. Se dispone de Portal WEB donde se ofrece la información relativa a los procesos y servicios realizadas por la Agencia 2. Se dispone de Portal WEB con la oferta de bienes inmuebles
Diagnóstico de Madurez Digital - Plataformas y Arquitectura	<i>Arquitectura Tecnológica</i>	1. Se dispone de un Mapa de sistemas de información actualizada en la Estrategia Digital que cubre todas las áreas de la Entidad
Diagnóstico de Madurez Digital - Plataformas y Arquitectura	<i>Alineación Tecnológica</i>	1. En general, todos los sistemas están sustentados en tecnologías definidas en la estrategia corporativa de la JA Adicionalmente se utilizan herramientas corporativas digitales para la colaboración y para ciertos servicios de administración electrónica (por ejemplo, firma electrónica) 2. El ERP utilizado por la Agencia es específico de sector inmobiliario (PRINEX)
Diagnóstico de Madurez Digital - Plataformas y Arquitectura	<i>Complejidad Tecnológica</i>	1. Si bien se mantienen sistemas históricos apoyados en tecnologías obsoletas, la mayor parte de los sistemas se construyen sobre la premisa de orientación a servicios integrados entre sí y con los servicios disponibles de la JA
Diagnóstico de Madurez Digital - Gestión del Dato	<i>Gobierno del Dato</i>	1. La información corporativa se modela en los sistemas de información por el área TIC, asegurando el gobierno del dato centralizado 2. Se está trabajando en un proyecto de Cuadro de mandos que mejore la calidad de la información agregada

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
Diagnóstico de Madurez Digital - Gestión del Dato	<i>Analítica del Dato</i>	<p>1. Se dispone de herramienta BI implantado (Cognos) en distintos ámbitos de la Agencia (Gestión presupuestaria, recaudación, inmuebles, contratación, RRHH, Fianzas de arrendamientos, etc.)</p> <p>2. Los distintos sistemas disponen de sus propios módulos de informes, exportables a hojas de cálculo o csv para su posterior tratamiento</p>
Diagnóstico de Madurez Digital - Gestión del Dato	<i>Almacenamiento del Dato</i>	<p>1. La herramienta de BI de la Agencia es la que resuelve la integración de la información a la hora de su explotación</p> <p>2. Existen integraciones entre sistemas que garantizan la coherencia del dato (control presupuestario/contratación, gestión PPV/información económica del inmueble, factura electrónica/sistema contable, etc.)</p>
Diagnóstico de Madurez Digital - Innovación	<i>Innovación Digital</i>	<p>1. Se realizan acciones enmarcadas en Plan Plurianual, Medida 3. De desarrollo de una línea de trabajo sobre proyectos europeos e iniciativas innovadoras</p>
Diagnóstico de Madurez Digital - Innovación	<i>Velocidad Digital</i>	<p>1. En el área TIC se abordan proyectos con enfoque ágil para la entrega periódica de nuevas funcionalidades que potencien los sistemas</p>
Diagnóstico de Madurez Digital - Operaciones y Atención al Cliente	<i>Sistemas de Atención al Cliente</i>	<p>1. Centro de Atención a la Ciudadanía en el Portal Web de la Agencia: información general de contacto con enlaces a los trámites telemáticos a través de menú de actividades, encuesta de satisfacción al ciudadano en el Portal Web, formulario de contacto en el portal WEB, cita previa e información de acceso al centro de atención telefónica donde se asesora a la ciudadanía sobre los trámites telemáticos</p>
Diagnóstico de Madurez Digital - Operaciones y Atención al Cliente	<i>Operaciones de Servicio</i>	<p>1. ERP Prinex para la gestión de propiedades de la empresa</p> <p>2. La Agencia dispone de una Carta de Servicios que establece los medios de canalización de peticiones de clientes/usuarios, así como sus indicadores de calidad asociados</p> <p>3. La atención a la ciudadanía se gestiona a través del sistema QMATIC para la gestión de las citas presenciales en las oficinas y análisis de las visitas para una mejor organización del servicio</p> <p>4. PPV, Fianzas y Parques Metropolitanos tienen trámites telemáticos de autoservicio en el Portal Web de la Agencia</p> <p>5. Sistemas de Información SUR para Fianzas, GsPPV para PPV, SSII de gestión de</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		activos para dar soporte a la información y asesoramiento al ciudadano en la gestión
Diagnóstico de Madurez Digital - Operaciones y Atención al Cliente	<i>Servicio al Cliente</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulario de contacto en el portal WEB durante 24 horas diarias 2. Centro de atención telefónica de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 3. El portal WEB dispone de información (FAQ'S, documentación necesaria para tramitar las gestiones de los diferentes servicios, etc.) de ayuda para el uso de los distintos servicios de la Agencia 4. Cursos Online de Formación para la Atención correcta al Ciudadano para todo el personal de AVRA 5. Atención al ciudadano de forma presencial en las viviendas y comunidades de vecinos del parque público de viviendas 6. Cita Previa disponible durante 24 horas
Diagnóstico de Madurez Digital - Seguridad y Privacidad Digital	<i>Seguridad de la información</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Agencia dispone de un Comité de Seguridad formalmente constituido, que vela por el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad 2. Se dispone de una Política de Seguridad formalmente aprobada que comprende la seguridad de todos los ámbitos de la Agencia 3. Recientemente se han iniciado los trabajos de adaptación de los procedimientos vigentes a las novedades del nuevo ENS
Diagnóstico de Madurez Digital - Seguridad y Privacidad Digital	<i>Privacidad de los datos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de un DPD y de un Responsable de Seguridad formalmente nombrados
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Modelo de Gestión basado en Procesos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La entidad tiene un documento de actualización del Mapa de Procesos agrupando en subniveles: macroprocesos, procesos y subprocesos 2. Procedimientos descritos para muchas de nuestras actividades: PPV, Fianzas, Contratación – G3 – etc. 3. Actualmente en proceso de certificación ISO: Contrato de asesoramiento, actas de reuniones en las que se concreta el alcance del proyecto 4. En el Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 se incluyó la medida estratégica "8. Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos". En el marco de esta medida se realizó un Informe de Balance de la situación en el que se alcanzaron dos conclusiones fundamentales: que la medida debía incorporarse en el nuevo Plan Estratégico que se formule ya que se considera un objetivo estratégico de

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		la Agencia y que se debía realizar la Actualización y revisión del mapa de procesos de la Agencia, el cual ya se encuentra realizado
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Catálogo de Procesos</i>	1. La entidad tiene un documento de actualización del Mapa de Procesos. Este documento incluye un catálogo de procesos y subprocesos (ficha de cada proceso en la que se describen brevemente y se detallan los principales subprocesos implicados en los mismos) y su representación gráfica - Mapa
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Mapa de Procesos de sus actividades</i>	1. La Entidad dispone de un Mapa de Procesos donde identifica todas sus interrelaciones entre sus áreas. También hay una trazabilidad entre el Mapa de Sistemas y Mapa de Procesos. El documento de actualización del Mapa de procesos incluye la representación gráfica de los principales procesos y subprocesos de la Agencia
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo</i>	1. La Agencia cuenta con un inventario de procedimientos soportados en Instrucciones y Circulares de cada área y Sección
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Diseño de Procesos</i>	1. El proceso de contratación, como ha sido el diseño del nuevo procedimiento con la adaptación de los cambios normativos. Diseño del proceso de Fianzas una vez incorporados desde Hacienda. Este proceso nos puede servir como ejemplo para los 3 niveles, se diseña el proceso, se pone en marcha, se adapta en función de la carga de trabajo optimizando los recursos empleado y en paralelo tenemos la evaluación de usuario (sistema de evaluación interactivo "caritas")
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Modelo de Gestión Documental</i>	1. AVRA cuenta con un Sistema de Gestión Documental y Archivos para la gestión, tratamiento, custodia y acceso a la documentación según la legislación vigente. Forma parte del del Sistema Andaluz de Archivos (Ley 7/2011) y fundamenta sus actuaciones en la legislación y normativa técnica desarrolladas en la materia 2. Cuenta con aplicación informática propia de gestión de archivo para la descripción, custodia y acceso controlado (perfiles de acceso diferentes), tanto a la información de la aplicación como al sistema de depósitos físicos existentes 3. Cuenta con normativa interna y procedimientos para la gestión, tratamiento, conservación, almacenamiento y acceso a la documentación (Manual de Procedimientos

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		de Registro y MP de Archivo, Normativa General y Normativa Interna de Archivo, Circular de Registro, etc. 4. Cuenta con instrumentos de codificación de la documentación de la entidad (Cuadro de Clasificación Documental), valoración documental (tablas de valoración); así como documentos estandarizados como soporte digital para múltiples trámites y procedimientos facilitados a través de la intranet (de acceso general), o bien en buzones departamentales (acceso restringido según órganos y funciones)
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Catálogo de Servicios</i>	1. Carta de servicios 2. Estatutos de la Agencia, en los que se detallan las competencias, actividades y funciones de la Agencia (artículo 5 del Decreto 174/2016, de 15 de noviembre, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía, AVRA) 3. Plan Plurianual de Actuación. En el apartado 3 del Plan se describen las grandes líneas de actividad de la Agencia y en el apartado 6 los programas y subprogramas 4. La página Web de la Agencia integra información sobre cada una de las líneas de actuación y servicios de la Agencia, así como del conjunto de trámites que pueden realizarse
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Análisis de resultados</i>	1. Publicación del Informe anual de resultados de la carta de servicios 2. Cuestionarios de satisfacción telefónico, web y presencial 3. Respuestas a las reclamaciones y consultas del ciudadano a través de la hoja de reclamaciones, parlamento, defensor del pueblo, etc. 4. Atención al ciudadano in situ y respuestas a sus necesidades a través de Planes de Intervención Integral con la participación de las comunidades y asociaciones de vecinos y organismos públicos como el Instituto de la Mujer entre otros
Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades	<i>Satisfacción del Cliente</i>	1. Se aplican metodologías de desarrollo ágil basadas en Scrum y Kanban
Normalización de procedimientos en el ámbito TIC	<i>Metodología de Desarrollo TIC</i>	1. La Entidad se encuentra en pleno proceso de certificación ISO cuyo hito se enmarca a finales del primer trimestre de 2021
Normalización de procedimientos en el ámbito TIC	<i>Gestión de Procesos y Servicios TIC</i>	1. Se aplican modelos y trabajo basados en ITIL, pero no se realizan auditorías

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
<p>Normalización de procedimientos en el ámbito TIC</p>	<p><i>Modelo de Gobierno TI</i></p>	<p>1. Las actividades de la organización miden su rendimiento y capacidad a través de diferentes herramientas de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Plurianual de Actuación de la Agencia - Programación Anual de las Áreas como PPV u Operaciones - DPO con una medición del rendimiento anual - Los servicios de la Carta de Servicios a través de la evaluación anual de los compromisos - Los complementos variables, se retribuye por indicadores ligados al trabajo efectivo como por ejemplo número de verificaciones diarias registradas a través de herramientas informáticas (tablets) que permite el volcado de la información de forma diaria - Herramientas de gestión ligadas a la atención a la ciudadanía a través del sistema de información QMATIC que permite medir tiempos, volumen de visitas y asignación de personal a los servicios en función de las necesidades del ciudadano
<p>Sistemas de control de la actividad</p>	<p><i>Análisis de resultados</i></p>	<p>1. Actualmente en proceso de diagnóstico de nuestro sistema de Inteligencia de Negocio para la toma de decisiones. Contamos con un primer documento de balance de la situación del BI en la Agencia</p> <p>2. Proyecto piloto de Cuadro de Mando con tres indicadores de procesos fundamentales</p> <p>3. La Agencia cuenta con la plataforma de inteligencia de datos COGNOS y tiene configurado cuadros de mandos de los procesos fundamentales</p> <p>4. La estrategia del Plan Plurianual se ha formulado teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (Económica-Financiera, Procesos, Clientes, y Conocimiento e Innovación) por lo que el cumplimiento de los objetivos del Plan, se miden mediante agregados de las cuatro perspectivas</p> <p>5. Cuadro de Mando de PPV</p> <p>6. Se dispone de una serie de indicadores financieros (volumen de ventas anual, recursos financieros públicos obtenidos en el ejercicio, así como indicadores de sus actividades clave (Contribuir a clarificar estrategias en política de vivienda, Desarrollar alternativas de gestión que posibiliten la utilización de los activos para cumplir con los objetivos sociales de la</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		Agencia y contribuyan a su suficiencia financiera)
Sistemas de control de la actividad	<i>Cuadro de Mandos</i>	<p>1. El Plan plurianual dispone de un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Actualización del Plan que incluye un Protocolo de Reprogramaciones del Plan, que ha permitido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La adaptación del Plan cuando se ha modificado el Plan Andaluz de Vivienda - Informes de Seguimiento trimestrales del Plan. - Las reprogramaciones de las medidas estratégicas trimestralmente para adaptarse a las necesidades y novedades <p>2. Seguimiento trimestral de DPO</p> <p>3. Seguimiento Trimestral de la Programación de PPV</p>
Sistemas de control de la actividad	<i>Tratamiento de desviaciones</i>	<p>1. El Plan Plurianual incluía como medida estratégica el Fortalecimiento de Sistema de Inteligencia de Negocio para la toma de decisiones, en el marco de la cual se iniciaron las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo un proyecto piloto de Fortalecimiento del Sistema de Inteligencia de Negocio para la toma de decisiones con tres indicadores fundamentales para la Agencia - Diagnóstico de BI en la Agencia que mida la calidad de los datos de gestión y determine la estrategia de BI a seguir <p>2. La Agencia cuenta con la plataforma de inteligencia de datos COGNOS y tiene configurado cuadros de mandos de los procesos fundamentales</p> <p>3. Contamos con un sistema de vigilancia estratégica que genera diariamente información relevante para la toma de decisiones estratégicas</p> <p>4. El Plan plurianual tiene un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Actualización del Plan que emite Informes periódicos y finales y han permitido facilitar información a la Dirección para la toma de decisiones (En el Informe final de seguimiento del Plan Plurianual, se evalúan indicadores para la consecución de objetivos específicos)</p>
Sistemas de control de la actividad	<i>Toma de decisiones</i>	1. Mapa plurianual de riesgos y amenazas en AVRA
Sistemas de control de la actividad	<i>Mapa de Riesgos</i>	<p>1. Actualmente en desarrollo un proyecto piloto de Cuadros de Mando con tres indicadores fundamentales para la Agencia. La herramienta utilizada es Power BI</p> <p>2. En proceso un diagnóstico de Sistemas de</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		<p>Inteligencia de Negocio para la toma de decisiones que mida la calidad de los datos de gestión y proponga herramientas para la explotación de datos y su visualización</p> <p>3. La Agencia cuenta con la plataforma de inteligencia de datos COGNOS y tiene configurado cuadros de mandos de los procesos fundamentales</p> <p>4. El Sistema de Seguimiento del Plan cuenta con una aplicación informática para la cumplimentación de la información de seguimiento de las medidas y emisión de informes trimestrales. Además, mediante la aplicación se gestionaban las solicitudes de reprogramaciones</p> <p>5. El Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno utiliza se basa en una herramienta informática que soporta todo el ciclo de la Inteligencia Competitiva y Estratégica</p>
<p>Sistemas de control de la actividad</p>	<p><i>Grado de Automatización</i></p>	<p>1. La Agencia tiene un organigrama aprobado, previamente, por la Consejería competente en materia presupuestaria y de Administración Pública y, posteriormente, por el Consejo de Administración de la entidad</p> <p>2. El organigrama se adapta a la estructura organizativa aprobada en los Estatutos de la Entidad (artículo 8) y se compone de Personal de Alta Dirección (Director General, Gerente, Directores de Área y Directores Provinciales) y Jefes de Sección y Equipo, incluidos en Convenio Colectivo, formando parte del Catálogo de Puestos de Trabajo de AVRA</p> <p>3. Los nombramientos de Jefaturas de Sección y Equipo responden a criterios de idoneidad (artículo 10 Convenio Colectivo) y las contrataciones, modificaciones de funciones y nuevas adscripciones atienden a lo pactado en Convenio Colectivo y a criterios de organización de la entidad, previa comunicación a la Representación de los Trabajadores</p>
<p>Adecuación e idoneidad de los recursos humanos</p>	<p><i>Organigrama</i></p>	<p>1. La Agencia cuenta con un Catálogo de Puestos de Trabajo y las funciones de cada puesto vienen establecidas en la "Fichas de Puestos"</p> <p>2. El Catálogo de Puestos cumple con los requisitos establecidos en los Estatutos de la entidad y con lo acordado en el Convenio Colectivo de AVRA</p> <p>3. La entidad determina sus necesidades futuras en el Plan Plurianual y adapta su</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		<p>organización con los límites establecidos por las Leyes de Presupuestos, las autorizaciones pertinentes de las Consejerías competentes, especialmente en materia de Tasa de Reposición (para promociones y nuevas contrataciones) y materia presupuestaria y a los límites de la normativa laboral y administrativa</p>
<p>Adecuación e idoneidad de los recursos humanos</p>	<p><i>Relación de Puestos de Trabajo</i></p>	<p>1. El Plan Plurianual de Actuación de la Agencia refleja en su Meta Estratégica 4 un Plan de Medidas de Recursos para cuatro años, entre los cuales destacamos medidas relacionadas con el Gestión del conocimiento, la potenciación de los procesos claves de la Agencia y dotar de flexibilidad la gestión de los recursos humanos para adaptarlos a las necesidades estratégicas presentes y futuras de la Agencia y la evaluación del rendimiento a través de sistemas como la Dirección por Objetivos, sistema de complementos variables y la vinculación de las competencias profesionales con las personales a través del Plan de Formación</p> <p>2. Se elaboran Planes de formación (el último 2017-18). Actualmente en redacción el Plan 2020-21)</p> <p>3. La medida 14 del Plan Plurianual hace referencia al Sistema de Gestión por Competencias. Tenemos los mapas de competencias del 90% de los perfiles profesionales de la Agencia y estamos en proceso de implantación del sistema</p>
<p>Adecuación e idoneidad de los recursos humanos</p>	<p><i>Plan de RR.HH.</i></p>	<p>1. Se elaboran Planes de formación (el último 2017-18). Actualmente en redacción el Plan 2020-21). La entidad dispone de un Plan de Formación alineado a la estrategia de la Agencia y con una evaluación sobre la satisfacción y adquisición de los conocimientos. El Plan de Formación refleja las diferentes líneas de acción de la Agencia a través de Programas Formativos y participación en Congresos, Jornadas, etc., ... que materializan la innovación en las diferentes áreas de negocio. También en el informe de seguimiento de las medidas del Plan plurianual se elabora un informe en el que se evidencia el cumplimiento del objetivo específico 4.5.1 en un 67%</p> <p>2. La medida 14 del Plan Plurianual hace referencia al Sistema de Gestión por Competencias. Tenemos los mapas de competencias del 90% de los perfiles</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		profesionales de la Agencia y estamos en proceso de implantación del sistema
<p>Adecuación e idoneidad de los recursos humanos</p>	<p><i>Plan de Formación</i></p>	<p>1. El Plan Plurianual establece la medida 18: Rediseño de la estructura organizativa y establecimiento de mecanismos de adaptabilidad en la distribución del personal. Esta medida se cumple en un 77% permitiendo adaptar la estructura organizativa a los nuevos retos y monitorizar las cargas de trabajo. Entre las acciones y logros a tener en cuenta, se identifican las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2017, se realizó la recopilación de la información para la elaboración de un estudio de cargas de trabajo que nos permita una correcta distribución de la plantilla en función de las necesidades de la Agencia. Estas acciones tenían dos partes, por un lado, un trabajo de recopilación de buenas prácticas y modelos de éxito de evaluación de cargas de trabajo en las AAPP y, por otro, las cargas de trabajo que había en las DDPP y SSCC. Para esto último se elaboró una ficha común que sistematizara y homogeneizara la información que íbamos a recibir de las distintas fuentes • En 2018, se aprueba una nueva estructura de mandos intermedios, por parte del Consejo Rector el 29 de junio de 2018, ajustando así la Agencia a las nuevas necesidades organizativas. • En 2019, se ha continuado con la labor de recopilar y depurar la información de cargas de trabajo de los SSCC y DDPP <p>2. Por otro lado, hay otras acciones que evidencian que la entidad dispone de procesos para flexibilizar el equipo de trabajo ante nuevas demandas o aumento de la demanda de ciertas actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pleno funcionamiento de complementos variables del IV Convenio, destacando Verificadores, Disponibilidad horaria, Complemento de destino en otras provincias y los que implican internalización de tareas (técnicos, abogados, etc.) - Se dispone de un sistema flexible de movilidad de las personas en función de las cargas de trabajo creado a partir de un catálogo de puestos de trabajo. (El 85% de los trabajadores están adscritos a 6 puestos de trabajo) - Especial flexibilidad horaria donde se necesita, por ejemplo en los Parques

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		<p>Metropolitanos (con elenco amplio de actividades)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de competencias en Directores Provinciales en materia de fianzas - Implantación del sistema de Dirección por Objetivos y Programaciones Anuales como la de PPV permite adaptar a la plantilla a las necesidades estratégicas de la Agencia - Puesta en marcha por 1ª con el IV Convenio de varios procesos de promoción interna - Sistemas de información que permite adelantarse es QMATIC para la atención a la ciudadanía, a través de un panel de control que permite en tiempo real la apertura y cierre de puestos de atención según el volumen de visitas y un sistema de cita previa que permite la planificación de los recursos de atención al ciudadano
<p>Adecuación e idoneidad de los recursos humanos</p>	<p><i>Análisis de Capacidad</i></p>	<p>1. Dispone de un Catálogo de herramientas TIC, licencias junto con sus manuales, usuarios e inventario de hardware y software automatizado basado en GLPI, OCS y PCSN de cuya explotación se nutre el plan de renovación de activos TIC de la Agencia</p>
<p>Adecuación de los recursos informáticos</p>	<p><i>Inventario TIC</i></p>	<p>1. Dispone de un Plan de Sistemas donde identifica datos, procesos y servicios. Además, alienado con el Plan Estratégico de la Agencia y las directrices de la Dirección de Política Digital de la JA</p>
<p>Adecuación de los recursos informáticos</p>	<p><i>Plan de Sistemas</i></p>	<p>1. La Entidad dispone de herramientas de carácter corporativo, como, por ejemplo, Portafirmas, Plataforma Catastro</p>
<p>Adecuación de los recursos informáticos</p>	<p><i>Adaptación de la Administración Electrónica</i></p>	<p>1. La Agencia dispone de un tramitador para la gestión de contratos administrativos y resto de expedientes de gasto gestionados en AVRA. Es además la herramienta básica para el control presupuestario y ejecución del gasto (G3). Esta herramienta se actualiza permanentemente y tiene una clara asignación de roles y responsabilidad</p> <p>2. La Agencia tiene identificados los procedimientos internos por distintas áreas funcionales (Ver carpetas 05.4 AVRA, 05.10 AVRA_Procedimientos área recursos humanos, y fichero 16.- TRAMITACIÓN VERIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN FEDER). Y tiene registrados en el RPA los procedimientos externos autorizados por la Junta de Andalucía. Ha facilitado a la Consejería de la que depende la relación de procedimientos para su registro (reuniones de la CICRA para la implantación de la e-Admin en la Junta de Andalucía), y</p>

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas	
Ámbito de Gestión	Modelos, Procesos, capacidades y herramientas	Evidencias
		consultado a la Dir. Política Digital sobre el RPA [Oficio de 28/2/18]. AVRA se mantiene a la espera de las instrucciones de la Administración General de la JA
Cumplimiento Normativo de la Junta de Andalucía	<i>Registro de Procedimientos Administrativos</i>	1. El plan de Telematización de los procedimientos de la Agencia depende del Plan de Telematización General de la JA, y en concreto de las acciones previstas para la integración de las entidades instrumentales 2. Los procedimientos con mayor grado de Telematización son los relacionados con la gestión de Fianzas de arrendamiento.
Cumplimiento Normativo de la Junta de Andalucía	<i>Grado de Telematización de Procedimientos</i>	1. La entidad dispone de un Plan Estratégico de Sistemas de Información, el cual se ha desarrollado en el marco del Plan Plurianual de la Agencia, mediante la formulación de la medida 20 sobre el "Diseño y ejecución del Plan Estratégico de los Sistemas de Información de la Agencia" 2. La Entidad dispone de una Estrategia Digital (Estrategia para el Desarrollo de la I+D+I) orientada a la creación de servicios digital, como se puede observar en uno de sus objetivos estratégicos (generar mejoras en los servicios y los productos que demanda la sociedad a partir de la investigación y la innovación de los procesos de trabajo, las tecnologías)

Anexo II.1 Auditoría de Procesos

Alcance de la Auditoría		Procedimientos y Sistemas. Anexo I. Auditoría de Procesos		
Área	Proceso	Aspectos auditados	Evidencias	Oportunidades de Mejora
	Proceso de gestión del parque público de viviendas - gestión de fianzas	<i>1. Adecuación de la realidad del procedimiento a la normativa / manuales</i>	<p>1. Normativa o procedimiento de referencia: Instrucción n.º 1/2020 del gerente de la agencia de vivienda y rehabilitación de Andalucía (AVRA) por la que se regula el procedimiento de la gestión de fianzas prestadas en los arrendamientos de vivienda y para uso distinto del de vivienda sujetos a la ley de arrendamientos urbanos, conforme al régimen general de depósito</p> <p>2. Se comprueba que en general la tramitación del expediente es ajustada al procedimiento, aunque hay algunos aspectos que no pueden auditarse debido a que la documentación soporte de los mismos se encuentra únicamente en papel y no está cargada en el sistema de información (ejemplo: Contrato de Alquiler)</p>	<p>1 Actualmente existe cierta desalineación entre la documentación disponible en los sistemas de información para los procedimientos presenciales y telemáticos. Sería necesario que los procedimientos realizados de manera presencial contaran con la documentación básica digitalizada</p>
		<i>2. Personal asignado: número, categoría y formación</i>	<p>1. No se evidencia que exista un modelo de gestión que permita realizar un diseño de la estructura del equipo de trabajo destinado al procedimiento de Gestión de Finanzas, ni en cuanto a su dimensionamiento ni en cuanto a su estructura por categorías. Si existe sin embargo un registro de la formación</p>	<p>1. Establecimiento de funciones con diferentes roles de supervisión para poder obtener un flujograma de trabajo y de personal humano</p>
		<i>3. Segregación de funciones</i>	<p>1. Los documentos de referencia son las fichas de puesto, pero no está documentada formalmente la segregación de funciones del proceso de Gestión de Finanzas. No obstante, en todas las aplicaciones usadas en la tramitación de los expedientes existen distintos tipos de</p>	<p>1. Segregación de funciones del personal que actualmente tramita el procedimiento</p>

Alcance de la Auditoría		Procedimientos y Sistemas. Anexo I. Auditoría de Procesos		
Área	Proceso	Aspectos auditados	Evidencias	Oportunidades de Mejora
			roles con diferentes permisos que establecen una segregación de facto de funciones del proceso de Gestión de Fianzas	
		4. Registro de los trámites del procedimiento	1. Los trámites del procedimiento vienen definidos por la norma de referencia	
		5. Tiempos de tramitación	1. Los tiempos máximos de tramitación vienen definidos por la norma de referencia. Dentro del modelo de gestión por objetivos está incluido el cumplimiento de estos tiempos de tramitación como un indicador de control	
		6. Resultados (número de procedimientos tramitados)	1. El control de resultados se gestiona desde la aplicación COGNOS	1. Realización de Cuadros de Mando para llevar a cabo un seguimiento semanal, mensual o trimestral del número de trámites resueltos o finalizados.
		7. Otros indicadores asociados al procedimiento	1. No se evidencia la existencia de otros indicadores asociados al procedimiento.	1. Establecimiento de indicadores más allá de los tiempos de tramitación que vienen definidos en la instrucción
		8. Controles existentes		
		9. Grado de automatización	1. El grado de automatización del procedimiento es bajo, realizándose la práctica totalidad de las tareas asociadas de manera manual.	1. Automatización, por ejemplo, de todo el repositorio documental, además de contar con plantillas básicas digitalizadas para poder realizar un control sin tener que distinguir entre trámites realizados presenciales o electrónicos

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas. Anexo I. Auditoría de Procesos			
Área	Proceso	Aspectos auditados	Evidencias	Oportunidades de Mejora
	<p>Proceso de gestión del parque público de viviendas - programa de determinación temporal de la renta (PDTR)</p>	<p>1. <i>Adecuación de la realidad del procedimiento a la normativa / manuales</i></p>	<p>1. Normativa o procedimiento de referencia: Programa Determinación Temporal de la Renta (PDTR) 2. Se comprueba que la tramitación del expediente es ajustada al procedimiento, si bien gran parte de la misma se lleva a cabo sin ninguna herramienta informática de apoyo. La gestión documental se realiza únicamente mediante carpetas compartidas en directorios de red, que si bien están securizados en cuanto a niveles de acceso no suponen un verdadero gestor documental</p>	<p>1. Es necesario contar con alguna herramienta informática de apoyo para la realización del ciclo de vida completo del proceso</p>
<p>2. <i>Personal asignado: número, categoría y formación</i></p>		<p>1. No se evidencia que exista un modelo de gestión que permita realizar un diseño de la estructura del equipo de trabajo destinado al procedimiento de gestión de finanzas, ni en cuanto a su dimensionamiento ni en cuanto a su estructura por categorías</p>		
<p>3. <i>Segregación de funciones</i></p>		<p>1. Los documentos de referencia son las fichas de puesto, pero no está documentada formalmente la segregación de funciones del proceso</p>		
<p>4. <i>Registro de los trámites del procedimiento</i></p>		<p>1. Los trámites del procedimiento vienen definidos en el Programa Determinación Temporal de la Renta (PDTR)</p>		
<p>5. <i>Tiempos de tramitación</i></p>		<p>1. Dentro de la carta de servicios se establece como tiempo de tramitación máximo 45 días.</p>	<p>1. Establecer un seguimiento de los tiempos de tramitación medios por el equipo encargado de realizarlo.</p>	
<p>6. <i>Resultados (número de procedimientos tramitados)</i></p>				

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas. Anexo I. Auditoría de Procesos			
Área	Proceso	Aspectos auditados	Evidencias	Oportunidades de Mejora
		7. Otros indicadores asociados al procedimiento	1. No se evidencia la existencia de otros indicadores asociados al procedimiento	
		8. Controles existentes		
		9. Grado de automatización	1. El grado de automatización del procedimiento es bajo, realizándose la práctica totalidad de las tareas asociadas de manera manual	1. Plantillas digitalizadas para incorporar al expediente sin necesidad de realizar para cada uno de los expedientes la misma actuación.

Anexo II.2 Auditoría de Mapa Riesgos-Procesos

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas. Anexo II. Mapa Riesgos-Procesos			
Área	Proceso	Acciones de mitigación del Riesgo	Evidencias	Oportunidades de Mejora
Consultoría	Proceso de gestión del parque público de viviendas - gestión de fianzas	1. Asignación clara de funciones y responsabilidades	1. No se evidencia que exista una asignación de funciones y responsabilidades documentada de manera específica para este proceso	1. Utilización de técnicas como matrices RACI para la designación de funciones, como mecanismos para evitar riesgos por indeterminación de funciones
		2. Dotación de recursos humanos y técnicos adecuados	1. No se evidencia que exista un modelo de gestión que permita realizar un diseño de la estructura del equipo de trabajo destinado al procedimiento de Gestión de Finanzas, ni en cuanto a su dimensionamiento ni en cuanto a su estructura por categorías	
		3. Conocimientos y capacitación de los recursos adecuada para la prestación de servicios	1. Plan de Formación general, no específica.	
		4. Objetivos y resultados claramente definidos	1. No se evidencia que exista una definición de objetivos y resultados documentada de manera	

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas. Anexo II. Mapa Riesgos-Procesos			
Área	Proceso	Acciones de mitigación del Riesgo	Evidencias	Oportunidades de Mejora
			específica para este proceso	
		5. <i>Sistemas de información para el aseguramiento y control de registros de actividad</i>		
		6. <i>Sistemas de información para el control económico-financiero</i>		

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas. Anexo II. Mapa Riesgos-Procesos			
Área	Proceso	Acciones de mitigación del Riesgo	Evidencias	Oportunidades de Mejora
Consultoría	Proceso de gestión del parque público de viviendas - programa de determinación temporal de la renta (PDTR)	1. <i>Asignación clara de funciones y responsabilidades</i>	1. No se evidencia que exista una asignación de funciones y responsabilidades documentada de manera específica para este proceso	Utilización de técnicas como matrices RACI para la designación de funciones, como mecanismos para evitar riesgos por indeterminación de funciones
		2. <i>Dotación de recursos humanos y técnicos adecuados</i>	1. No se evidencia que exista un modelo de gestión que permita realizar un diseño de la estructura del equipo de trabajo destinado al procedimiento de Gestión de Finanzas, ni en cuanto a su dimensionamiento ni en cuanto a su estructura por categorías	
		3. <i>Conocimientos y capacitación de los recursos adecuada para la prestación de servicios</i>	1. No se evidencia que exista un plan de formación específico para este proceso	1. Plan de Formación adecuado al conocimiento necesario para realizar la actividad
		4. <i>Objetivos y resultados claramente definidos</i>	1. No se evidencia que exista una definición de objetivos y resultados documentada de manera específica para este proceso	
		5. <i>Sistemas de información para el aseguramiento y control de registros de actividad</i>		1. Repositorio de documentación, además de alguna herramienta de

Alcance de la Auditoría	Procedimientos y Sistemas. Anexo II. Mapa Riesgos-Procesos			
Área	Proceso	Acciones de mitigación del Riesgo	Evidencias	Oportunidades de Mejora
		<i>6. Sistemas de información para el control económico-financiero</i>		gestión para poder llevar a cabo un seguimiento de la actividad

Anexo III – Análisis de eficacia

La estrategia de intervención definida para alcanzar la visión estratégica 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.
- "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. 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"

Metas estratégicas	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos / operativos	Medidas estratégicas
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	1.1. Mejorar la situación financiera	1.1.1. Obtener recursos suficientes para desarrollar un nivel adecuado de actividad tanto de gestión propia como de gestión delegada.	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.
		1.1.2. Reducir el nivel de endeudamiento	
	1.2. Incrementar y diversificar los recursos financieros	1.2.1. Incorporar los resultados económicos de la gestión de fianzas como fuente de financiación de AVRA.	2. Definición con la Consejería de Hacienda de un modelo de gestión de los resultados económicos del servicio de fianzas y aplicación del mismo
		1.2.2. Incrementar el acceso a líneas de financiación europea	
1.2.3. Optimizar gestión de activos como fuente de recursos y actuación		3. Desarrollo de una línea de trabajo sobre proyectos europeos e iniciativas innovadoras	
1.2.4. Incrementar la obtención de recursos financieros públicos			
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	2.1. Maximizar la contribución de AVRA a las políticas de la Junta de Andalucía	2.1.1. Detectar nichos de potencial actividad instrumental de AVRA derivados de nuevas iniciativas legislativas	4. Potenciación de los mecanismos de coordinación con la Consejería de Fomento y Vivienda. 5. Impulso de la intermediación en el mercado de alquiler 6. Diseño y ejecución del Plan de Acción Comercial y de Gestión de Activos de la Agencia. 7. Formulación e implementación del Plan de Comunicación Externa.
		2.1.2. Optimizar papel AVRA en nuevos marcos de Planificación en Vivienda	
		2.1.3. Traducir 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	

Metas estratégicas	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos / operativos	Medidas estratégicas
	2.3. Adaptar las propuestas de valor las demandas del mercado	2.3.1. Mejorar la imagen de la Agencia para facilitar la viabilidad de negocios 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 contribuyan a su suficiencia financiera	
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	3.1. Potenciar y diversificar la producción de bienes y servicios	3.1.1. Traducir potente capacidad de gestión de actuaciones complejas e innovadoras en actividad	8. Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos. 9. Implantación de un Sistema de Vigilancia y Prospectiva del Entorno. 10. Despliegue de la Estrategia de gestión del Parque Público de Vivienda. 11. Fortalecimiento de mecanismos de coordinación con entidades locales y actores públicos. 12. Incorporación de la planificación estratégica como herramienta de gestión en la organización. 13. Elaboración y desarrollo del Plan de Comunicación Interna y Gestión del Conocimiento.
		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.	
	3.3. Dotarse de instrumentos de planificación y prospectiva que permitan la adaptación 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 EE.PP. 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 4.		4.1.1. Poner en valor, mantener y mejorar la cualificación y especialización de los trabajadores de la Agencia	14. Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias de la Agencia.

Metas estratégicas	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos / operativos	Medidas estratégicas
Potenciar el capital humano, organizacional, del conocimiento y de las tecnologías de la información	4.1. Potenciar la motivación del personal y su cualificación	4.1.2. Mejorar la motivación laboral	15. Implantación de un modelo de Dirección por Objetivos. 16. Dotación de mecanismos de evaluación del clima organizacional. 17. Potenciación de los procesos clave a los que la red territorial de AVRA puede contribuir. 18. Rediseño de la estructura organizativa y establecimiento de mecanismos de adaptabilidad en la distribución del personal 19. Fortalecimiento de los Sistemas de Inteligencia de Negocio. 20. Diseño y ejecución del Plan Estratégico de Sistemas de Información
	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 del servicio de atención a la ciudadanía y <u>apoyar las políticas de la Junta coincidentes con nuestro objeto</u> 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 adaptabilidad de Sistemas de Información para la mejora toma 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 <u>como gestor de políticas innovadoras en viviendas.</u>	
		4.5.2. Poner en valor el conocimiento teórico y práctico del sector	

- Grado de ejecución de los objetivos del Presupuesto de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF), de los ejercicios 2018 y 2019:

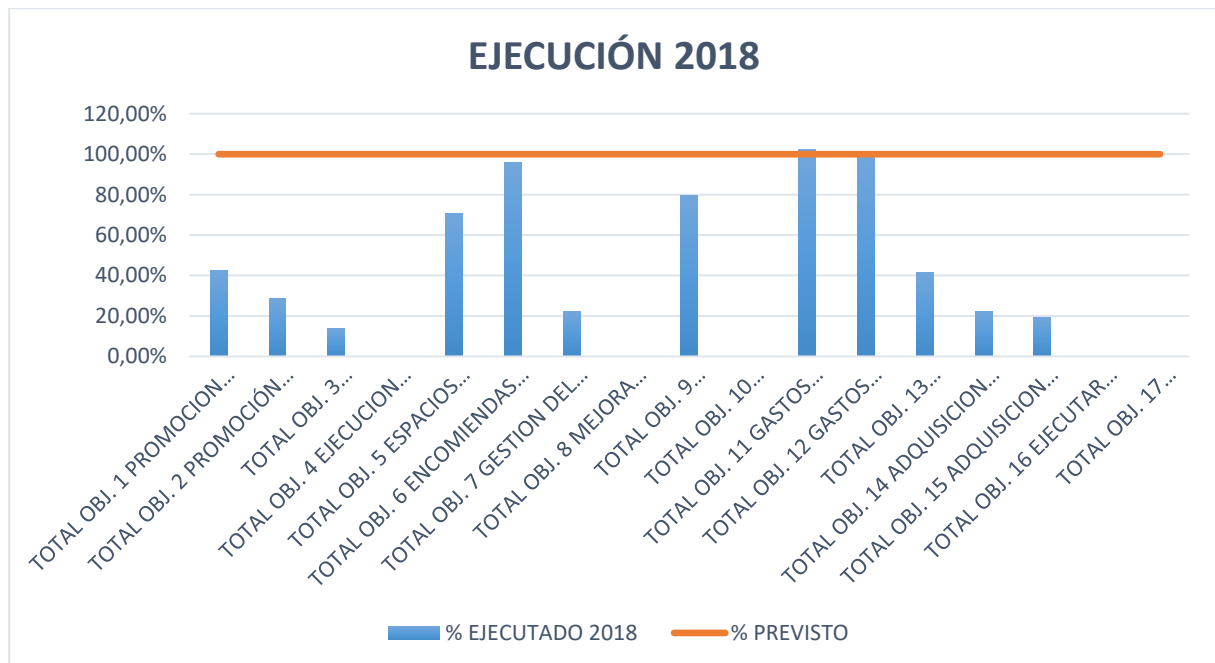
El porcentaje de ejecución alcanzado de acuerdo con las memorias aportadas es el siguiente:

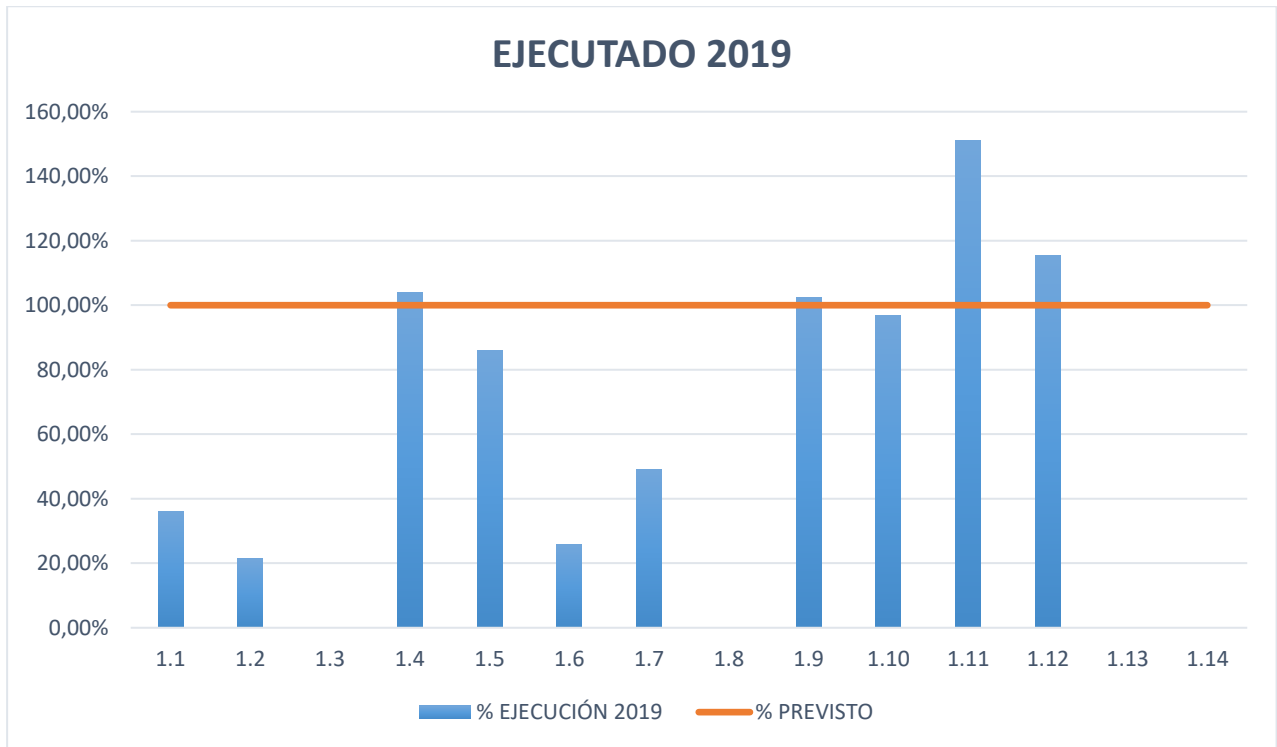
Obj. Nº	Actividad	Indicador	Memoria de actividades 2018		
			Actuaciones		
			Importe presupuesto (incluidas modificaciones)	Importe ejecutado	% ejecución 2018
1	SUELO RESIDENCIAL	NUM DE ACTUACIONES	6.286.256 €	2.433.541 €	38,71%
1	SUELO INDUSTRIAL Y TERCIARIO	NUM DE ACTUACIONES	3.022.944 €	1.078.004 €	35,66%
1	RESERVAS DE SUELO	NUM DE ACTUACIONES	600.000 €	463.073 €	77,18%
1	DESARROLLOS TURÍSTICOS	NUM DE PARCELAS	160.105 €	165.216 €	103,19%
1	VIAS PECUARIAS	NUM DE VIAS PECUARIAS	156.746 €	224.749 €	143,38%
TOTAL OBJ. 1 PROMOCIÓN DE SUELO			10.226.051 €	4.364.583 €	42,68%
2	VIVIENDAS DE REGIMEN ESPECIAL	NUM DE ACTUACIONES	681.780 €	-	-35,60%
2	VIVIENDAS DE REGIMEN GENERAL	NUM DE ACTUACIONES	500.000 €	463.974 €	92,79%
2	VIVIENDAS EN ALQUILER	NUM DE VIVIENDAS TERMINADAS	7.099.832 €	2.134.275 €	30,06%
TOTAL OBJ. 2 PROMOCIÓN DE VIVIENDAS			8.281.612 €	2.355.556 €	28,44%
3	OPERACIONES DE REHABILITACIÓN	NUM DE ACTUACIONES	1.375.545 €	188.808 €	13,73%
TOTAL OBJ. 3 REHABILITACIÓN URBANA Y DE LA EDIFICACIÓN			1.375.545 €	188.808 €	13,73%
4	EJECUCIÓN PARQUES Y JARDINES METROPOLITANOS	NUMERO DE OBRAS	566.038 €	-	0,00%
TOTAL OBJ. 4 EJECUCIÓN ESPACIOS PÚBLICOS			566.038 €	- €	0,00%
5	MUELLE II DE MÁLAGA	ACTUACIONES REALIZADAS	468.015 €	330.306 €	70,58%
TOTAL OBJ. 5 ESPACIOS PÚBLICOS, EQUIPAMIENTOS Y ACTUACIONES SINGULARES			468.015 €	330.306 €	70,58%
6	ENCOMIENDA PPMM ALAMILO Y TORUÑOS	NUMERO DE PARQUES	2.767.453 €	2.659.872 €	96,11%
TOTAL OBJ. 6 ENCOMIENDAS PARQUES METROPOLITANOS			2.767.453 €	2.659.872 €	96,11%
7	CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	NUM DE VIVIENDAS REPARADAS	25.037.029 €	7.445.102 €	29,74%
7	MEJORA DE EFICIENCIA ENERGÉTICA EN PPV	NUM VIVIENDAS REHABILITADAS	8.121.212 €	- €	0,00%
TOTAL OBJ. 7 GESTIÓN DEL PARQUE PUBLICO RESIDENCIAL			33.158.241 €	7.445.102 €	22,45%
8	MEJORA IGUALDAD DE LA INSERCIÓN LABORAL POR GENERO	HORAS DE TRABAJO TOTAL OBRA	235.000 €	- €	0,00%
TOTAL OBJ. 8 MEJORA IGUALDAD DE LA INSERCIÓN LABORAL POR GENERO			235.000 €	- €	0,00%
9	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PATRIMONIO DE AVRA	NUMERO DE ACTUACIONES	2.050.000 €	1.629.904 €	79,51%
TOTAL OBJ. 9 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN			2.050.000 €	1.629.904 €	79,51%
10	ITI CÁDIZ: SANTI PETRI	NUMERO DE PROYECTOS	518.868 €	- €	0,00%
10	PARQUE ALCOSA	NUMERO DE PROYECTOS	452.940 €	- €	0,00%

			Memoria de actividades 2018		
			Actuaciones		
Obj. Nº	Actividad	Indicador	Importe presupuesto (incluidas modificaciones)	Importe ejecutado	% ejecución 2018
TOTAL OBJ. 10 ACTUACIONES DE SERVICIO			971.808 €	- €	0,00%
11	GASTOS DE PERSONAL	NA	28.308.398 €	28.916.859 €	102,15%
11	OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	NA	22.597.827 €	23.066.594 €	102,07%
TOTAL OBJ. 11 GASTOS GENERALES			50.906.225 €	51.983.453 €	102,12%
12	GASTOS FINANCIEROS	NA	11.474.555 €	9.919.908 €	86,45%
12	CANCELACIÓN DE DEUDAS	NA	66.777.415 €	68.143.400 €	102,05%
TOTAL OBJ. 12 GASTOS FINANCIEROS Y CANCELACIÓN DE DEUDA			78.251.970 €	78.063.308 €	99,76%
13	AGENCIAS PARA FOMENTO DEL ALQUILER	NUM DE AGENCIAS	234.300 €	- €	0,00%
13	FOMENTO DEL ALQUILER	NUM DE INQUILINOS	5.371.056 €	2.332.370 €	43,42%
TOTAL OBJ. 13 ACTUACIONES POR INTERMEDIACIÓN			5.605.356 €	2.332.370 €	41,61%
14	ADQUISICIÓN DE INMOVILIZADO	NA	7.249.832 €	2.005.000 €	27,66%
14	FOMENTO DEL PARQ VIV EN ALQUILER	NUMERO VIVIENDAS	1.813.210 €		
TOTAL OBJ. 14 ADQUISICIÓN DE INMOVILIZADO			9.063.042 €	2.005.000 €	22,12%
15	ADQUISICIÓN DE INMOVILIZADO TANTEO	NUMERO UNIDADES COMPRADAS	4.000.000 €	768.820 €	19,22%
TOTAL OBJ. 15 ADQUISICIÓN DE INMOVILIZADO TANTEO			4.000.000 €	768.820 €	19,22%
16	EJECUTAR SENTENCIA DE JUSTIPRECIO	NUMERO DE SENTENCIAS	2.513.615 €		
TOTAL OBJ. 16 EJECUTAR SENTENCIA DE JUSTIPRECIO			2.513.615 €	- €	0,00%
17	ARRENDAMIENTO VIVIENDAS VIOLENCIA DE GÉNERO	NUM DE VIVIENDAS ARRENDADAS	1.000.000 €		
TOTAL OBJ. 17 ARRENDAMIENTO VIVIENDAS VIOLENCIA DE GÉNERO			1.000.000 €	- €	0,00%
<i>Fuente: Informe seguimiento PAIF 2018</i>			211.439.971 €	154.127.082 €	72,89%

			Memoria de actividades 2019		
			Actuaciones		
Obj. Nº	Actividad	Indicador	Importe presupuesto (incluidas modificaciones)	Importe ejecutado	% ejecución 2019
1. Hacer real y efectivo el derecho a una vivienda digna y adecuada					
	1.1.1 Suelo residencial	Nº metros edificables	7.558.208 €	2.043.659 €	27,04%
	1.1.2 Suelo industrial y terciario	Nº metros edificables	4.327.193 €	2.318.093 €	53,57%
	1.1.3 Reservas de suelo	Nº metros edificables	403.500 €	70.573 €	17,49%
	1.1.4 Desarrollos turísticos	Nº metros edificables	160.000 €	147.284 €	92,05%
	1.1.5 Vías pecuarias	Nº metros edificables	809.219 €	201.862 €	24,95%
1.1	Promocionar y conservar suelo para su posterior desarrollo	Nº de actuaciones	13.258.120 €	4.781.471 €	36,06%
	1.2.1 Viviendas en venta	Nº de viviendas construcción	5.981.261 €	245.090 €	4,10%
	1.2.2 Viviendas en alquiler	Nº de viviendas construcción	8.424.251 €	2.830.128 €	33,60%
1.2	Promocionar viviendas	Nº de viviendas a iniciar	14.405.512 €	3.075.218 €	21,35%
	1.3.1 ITI Cádiz: Los Toruños	Número de obras	565.208 €	- €	0,00%
1.3	Mejorar infraestructuras de espacios públicos	Nº de obras	565.208 €		0,00%
	1.4.1 Muelle II de Málaga	Actuaciones realizadas	468.015 €	486.362 €	
1.4	Gestionar Muelle II de Málaga	Nº de actuaciones realizadas	468.015 €	486.362 €	103,92%
	1.5.1 Encomiendas PPMM Alamillo y To	Número de actividades	2.850.377 €	2.446.581 €	
1.5	Desarrollar y mantener actividades de parques metropolitanos	Nº de actividades	2.850.377 €	2.446.581 €	85,83%
	1.6.1 Conservación y mantenimiento	Nº viviendas reparadas	26.911.085 €	7.722.997 €	
	1.6.2 Mejora de eficiencia energética	Nº viviendas rehabilitadas	11.512.693 €	2.149.317 €	
1.6	Gestionar el parque público residencial	Nº de viviendas rehabilitadas	38.423.778 €	9.872.314 €	25,69%
	1.7.1 Integración persp. género en pliego	Nº Hrs trabajo total obra (H)	149.091 €	48.663 €	
	1.7.2 Integración persp. género en pliego	Nº Hrs trabajo total obra (M)	99.394 €	72.995 €	
1.7	Fomentar la contratación igualitaria	Nº horas trabajo total de la obra	248.485 €	121.658 €	48,96%
	1.8.1 ITI Cádiz: Santi Petri	Número de proyectos	55.660 €		
1.8	Gestionar actuaciones de servicio	Nº de actuaciones	55.660 €		0,00%
	1.9.1 Gastos de personal	Relación inversión gasto de personal (%)	30.047.845 €	29.047.134 €	
	1.9.2 Reducción de gastos de estructura	Relación gtos estruct/inv total (%)	23.091.173 €	25.343.673 €	
1.9	Incrementar la eficiencia de los gastos estructurales	Nº de proyectos	53.139.018 €	54.390.807 €	102,36%
	1.10.1 Intereses financieros	relación interés y endeudamiento	6.670.623 €	5.309.207 €	
	1.10.2 Reducir deuda con Entidades Financ	relación deuda con ent. Cred y F propios	69.715.557 €	68.660.440 €	
1.10	Mejorar la estructura Financiera	Miles de euros	76.386.180 €	73.969.647 €	96,84%
	1.11.1 Agencias para el fomento del alquiler	Nº de agencias	900.000 €		
	1.11.2 Ayudas a familias e instituciones	Nº de inquilinos	1.050.000 €	2.943.264 €	

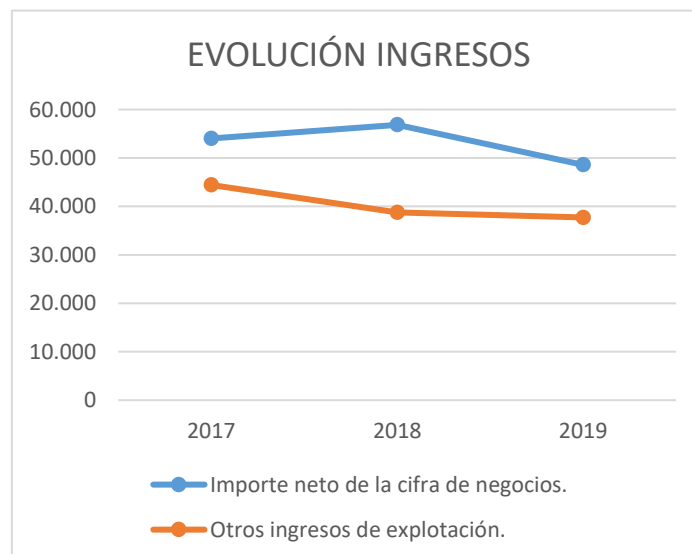
			Memoria de actividades 2019		
			Actuaciones		
Obj. Nº	Actividad	Indicador	Importe presupuesto (incluidas modificaciones)	Importe ejecutado	% ejecución 2019
1. Hacer real y efectivo el derecho a una vivienda digna y adecuada					
1.11	Potenciar la Política de Alquiler	Nº de préstamos	1.950.000 €	2.943.264 €	150,94%
	1.12.1 Adquirir inmovilizado	unidades adquiridas	262.607 €	302.866 €	
1.12	Adquirir inmovilizado	Nº de ayudas	262.607 €	302.866 €	115,33%
	1.13.1 Políticas de violencia de género	Número de viviendas	1.000.000 €		
1.13	Aplicar políticas de violencia de género	Nº de ayudas	1.000.000 €		0,00%
	1.14.1 FOMENTO DEL PARQ VIV EN ALQ	Número de viviendas	1.304.275 €		
1.14	Adquisición de Inmovilizado	Nº de viviendas	1.304.275 €		0,00%
<i>Fuente: Informe seguimiento PAIF 2019</i>			204.317.235 €	152.390.188 €	74,59%





- Evolución del sistema de indicadores de gestión:

	AVRA Cifras en miles de Euros		
	2017	2018	2019
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios.	54.003	56.836	48.576
Variación existencias productos terminados y en curso.	(992)	(10.763)	(8.942,00)
Trabajos realizados por la empresa para su activo.	4.023	1.946,00	999,00
Aprovisionamientos	(30.906)	(7.453,00)	(15.765,00)
Otros ingresos de explotación.	44.421	38.755,00	37.731,00
Gastos de personal	(29.145)	(29.352,00)	(29.501,00)
Otros gastos de explotaciones	(44.048)	(44.044)	(29.694,00)
Amortización del inmovilizado.	(5.770)	(6.677,00)	(7.970,00)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	1.664	1.606,00	1.596,00



Excesos de provisiones.	9.195,00	7.003	5.692
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	(1)	0,00	0,00
Otros resultados			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	2.444	7.857	2.722
<i>Fuente: Cuenta de PYG</i>			
Nº empleados	598	594	584
<i>Fuente: CC.AA</i>			



Anexo IV – Análisis de eficiencia

Indicadores de Impacto

Meta	Objetivos estratégicos	Objetivo específico	Nombre del indicador	Grado de cumplimiento 2017 - 2019
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	1.1. Mejorar la situación financiera	1.1.1. Obtener recursos suficientes para desarrollar un nivel adecuado de actividad tanto de gestión propia como de gestión delegada.	Recursos obtenidos para la actividad de la Agencia	73,50%
		1.1.2. Reducir el nivel de endeudamiento	Grado de reducción endeudamiento con entidades financieras	129,70%
	1.2. Incrementar y diversificar los recursos financieros	1.2.1. Incorporar los resultados económicos de la gestión de fianzas como fuente de financiación de AVRA.	Volumen de ingresos incorporados al presupuesto de AVRA como gastos de gestión de la actividad.	11,40%
		1.2.2. Incrementar el acceso a líneas de financiación europea	Ingresos obtenidos mediante proyectos europeos	128,30%
		1.2.3. Optimizar gestión de activos como fuente de recursos y actuación	Ingresos obtenidos mediante ventas externas o internas	66,60%
		1.2.4. Incrementar la obtención de recursos financieros públicos	Recursos financieros públicos obtenidos en el ejercicio	75,60%
	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	2.1. Maximizar la contribución de AVRA a las políticas de la Junta de Andalucía	2.1.1. Detectar nichos de potencial actividad instrumental de AVRA derivados de nuevas iniciativas legislativas	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo
2.1.2. Optimizar papel AVRA en nuevos marcos de Planificación en Vivienda			75,00%	
2.1.3. Traducir relevancia del problema de la vivienda en actividad para AVRA			50,00%	
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			50,00%	
2.1.5. Contribuir a clarificar estrategias en política de vivienda			75,00%	
2.2. Mejorar el posicionamiento, apertura y diferenciación de AVRA en el mercado		2.2.1. Desarrollar líneas de intermediación en fomento del alquiler	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	75,00%
		2.2.2. Captar clientes atendiendo a las nuevas demandas del mercado inmobiliario		50,00%
		2.2.3. Captar nuevos clientes demandantes de gestión de activos inmobiliarios		25,00%

Meta	Objetivos estratégicos	Objetivo específico	Nombre del indicador	Grado de cumplimiento 2017 - 2019
		2.2.4. Aprovechar la mejora del mercado inmobiliario para el cumplimiento de los fines de AVRA		66,60%
	2.3. Adaptar las propuestas de valor las demandas del mercado	2.3.1. Mejorar la imagen de la Agencia para facilitar la viabilidad de negocios incluso en escenarios adversos de mercado	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	75,00%
		2.3.2. Desarrollar alternativas de gestión que posibiliten la utilización de los activos para cumplir con los objetivos sociales de la Agencia y contribuyan a su suficiencia financiera		75,00%
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	3.1. Potenciar y diversificar la producción de bienes y servicios	3.1.1. Traducir potente capacidad de gestión de actuaciones complejas e innovadoras en actividad	Documentos de seguimiento y evaluación entregados /aprobados	75,00%
		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	Propuestas de reacción al entorno formuladas y aprobadas	75,00%
		3.1.3. Consolidar y aprovechar la potencialidad de la diversificación del tipo de actividad pública de la Agencia (producción y servicios)	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	0,00%
		3.1.4. Reimpulsar la actividad de la Agencia	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	52,90%
	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.	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	50,00%
	3.3. Dotarse de instrumentos de planificación y prospectiva que permitan la adaptación 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.	Documentos de seguimiento y evaluación entregados/aprobados	64,40%
		3.3.2. Desarrollar la capacidad de anticipación y adaptación	Propuestas de reacción al entorno formuladas y aprobadas	90,90%
	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	Consecución de los objetivos previstos en la estrategia del PPV (2017-2020)	56,00%
		3.4.2. Impulsar la colaboración con otras Administraciones y EE.PP. en desarrollo de nuestro objeto social	Acuerdos de colaboración con otras administraciones y EE.PP.	167,00%

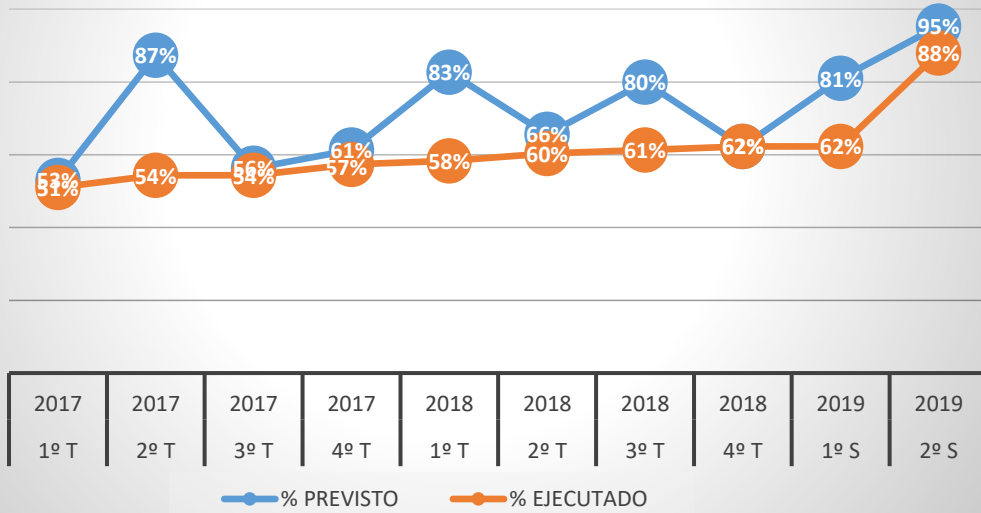
Meta	Objetivos estratégicos	Objetivo específico	Nombre del indicador	Grado de cumplimiento 2017 - 2019
		3.4.3. Implantar la cultura de la planificación estratégica como herramienta para compatibilizar el cumplimiento de objetivos anuales en la Agencia y los recursos asignados	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	75,00%
META 4. Potenciar el capital humano, organizacional, del conocimiento y de las tecnologías de la información	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	Mejora de la cualificación y especialización profesional	100,00%
		4.1.2. Mejorar la motivación laboral	Grado de satisfacción /motivación del trabajador	100,00%
	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 del servicio de atención a la ciudadanía y apoyar las políticas de la Junta coincidentes con nuestro objeto	Número de trabajadores asignados a las provincias para atender procesos clave	75,00%
		4.2.2. Ajustar la estructura organizativa y la distribución de la plantilla a las necesidades actuales y dotarla de mecanismos de adaptabilidad	Número de trabajadores que hacen uso de mecanismos de movilidad	100,00%
	4.3. Mejorar la eficacia adaptabilidad de Sistemas de Información para la mejora toma decisiones	4.3.1. Disponer de un sistema de información integrado como instrumento de mejora de la gestión y toma de decisiones.	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	25,00%
	4.4. Adaptar las Infraestructuras TIC a las necesidades	4.4.1. Actualizar equipos y aplicaciones informáticas	Valoración del grado de cumplimiento del objetivo	108,70%
	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.	Horas en acciones formativas innovadoras en el Plan de formación	67,00%
		4.5.2. Poner en valor el conocimiento teórico y práctico del sector	Trabajadores que completan su perfil de formación y conocimientos en la aplicación de RRHH (CANDIL) de los trabajadores de la Agencia	58,00%

Fuente: 01.2 AVRA_Informe Final Seguimiento PPA 2016-2019 y su anexo sobre indicadores.

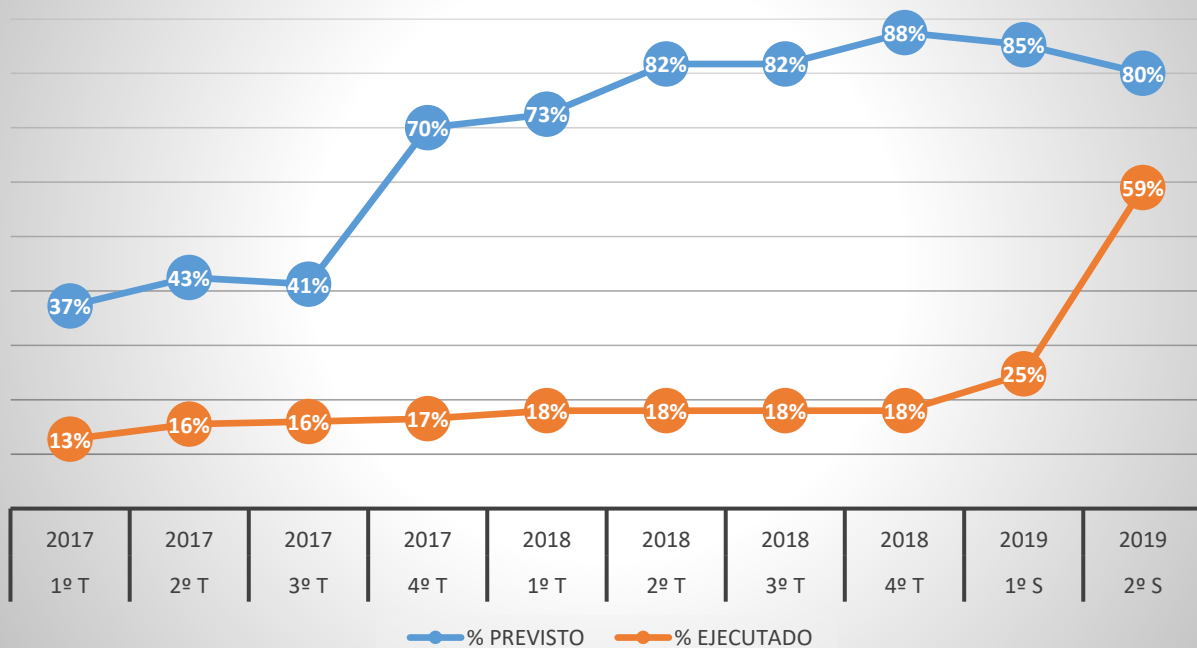
- Fechas previstas de la ejecución de las medidas estratégicas recogidas en el calendario del Plan Plurianual de Actuación 2016-2020 y su grado de ejecución:

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 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 fianzas 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																		y áreas competentes en los procesos operativos	
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	8. Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.	Diseño																	Consejo de Dirección	
		Ejecución																	Área competente en materia de gestión de la calidad y de los procesos	
	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 innovación 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		

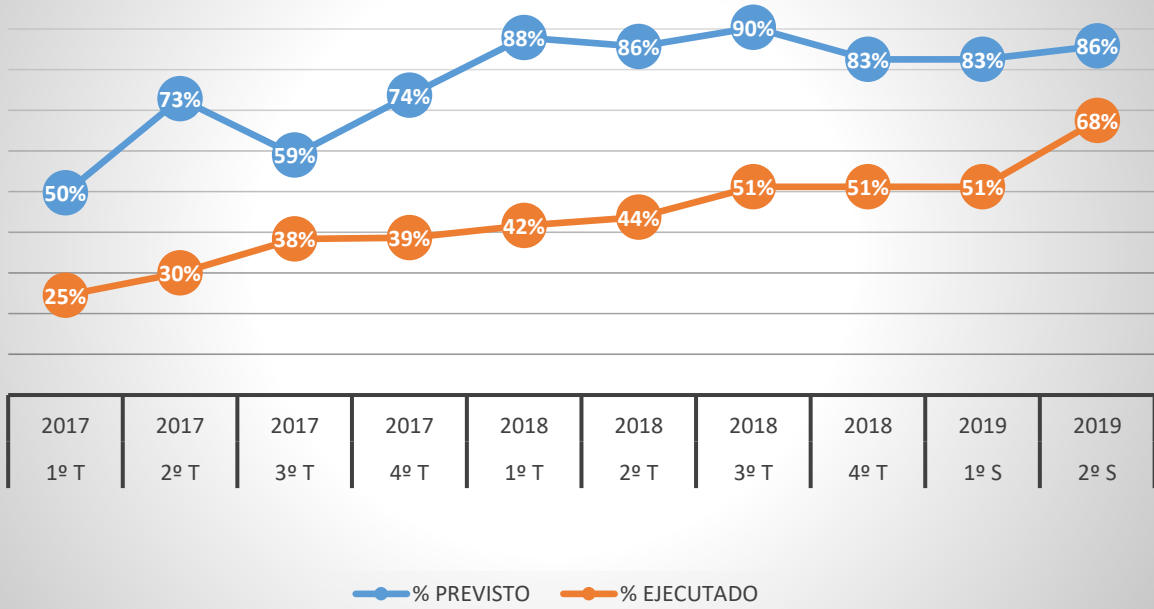
Media del grado de ejecución META 1

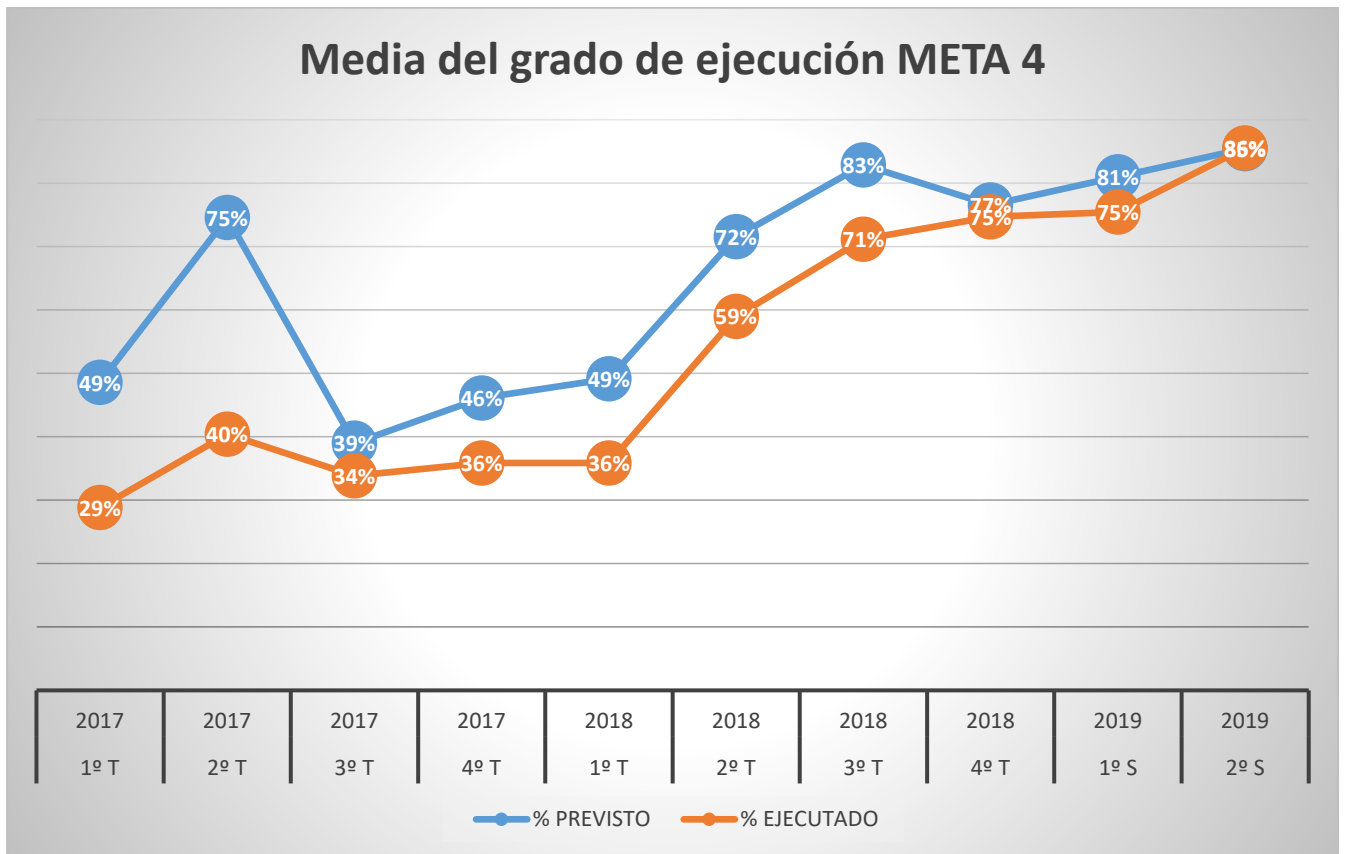


Media del grado de ejecución META 2



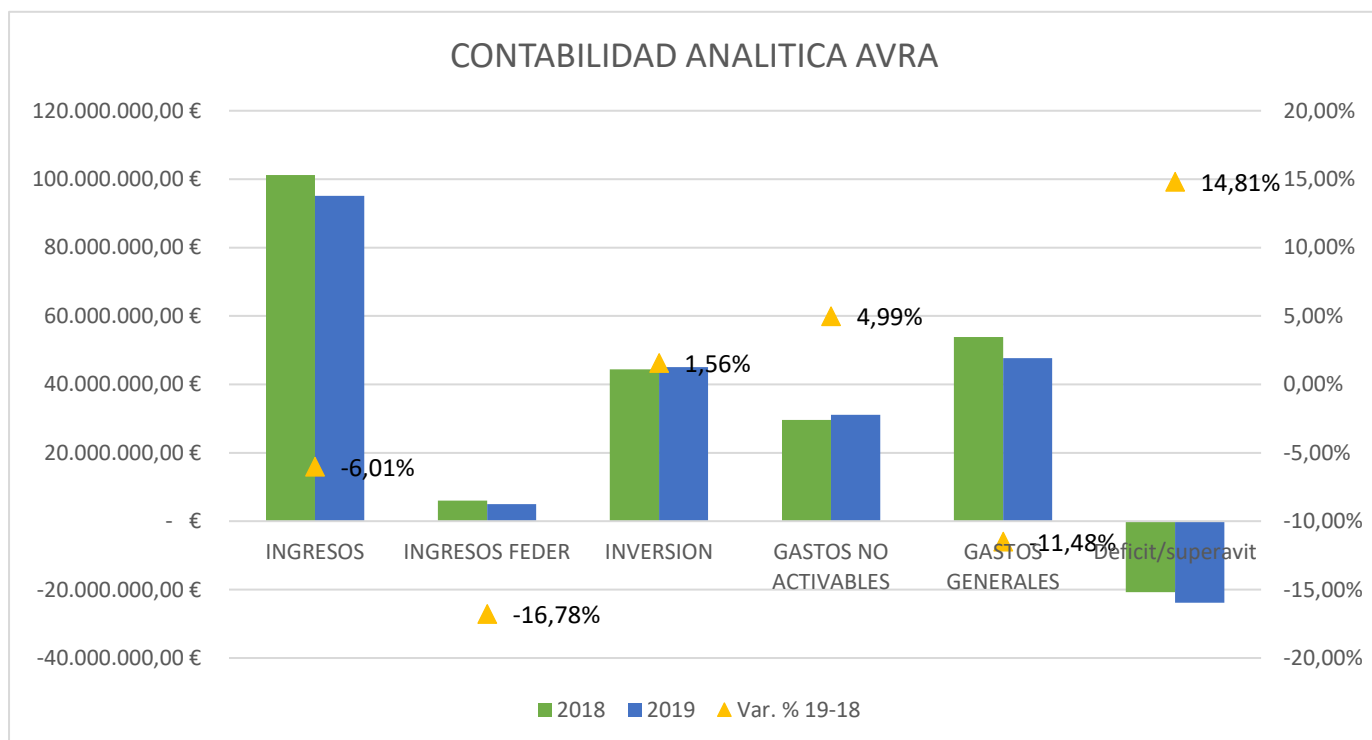
Media del grado de ejecución META 3



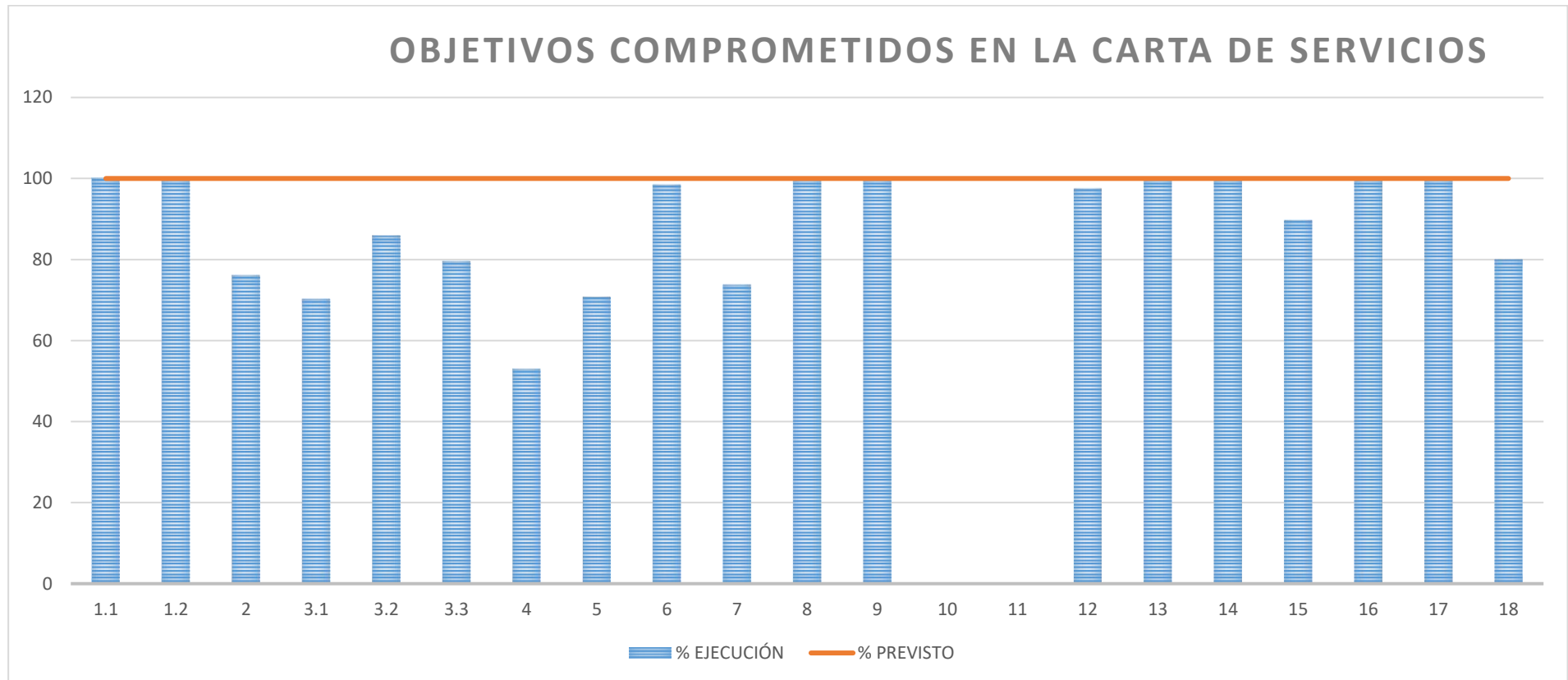


- Datos de contabilidad analítica de AVRA, correspondiente a los ejercicios 2018 y 2019:

Contabilidad analítica	2018	2019	Var. Abs. 19-18	Var. % 19-18
INGRESOS	101.160.668,73 €	95.080.331,75 €	-6.080.336,98	-6,01%
INGRESOS FEDER	5.992.023,90 €	4.986.453,37 €	-1.005.570,53	-16,78%
INVERSION	44.387.210,22 €	45.081.344,64 €	694.134,42	1,56%
GASTOS NO ACTIVABLES	29.628.481,00 €	31.107.803,37 €	1.479.322,37	4,99%
GASTOS GENERALES	53.887.888,00 €	47.700.767,30 €	-6.187.120,70	-11,48%
Déficit/Superávit	-20.750.886,59 €	-23.823.130,19 €	-3.072.243,60	14,81%



- En lo que respecta a los Objetivos comprometidos en la Carta de Servicios, que tiene establecido indicadores de eficiencia para las líneas de actividad que tienen atención al público (Fianzas y Gestión del PPV), el grado de ejecución alcanzado, y sus principales desviaciones, es el que se muestra a continuación:



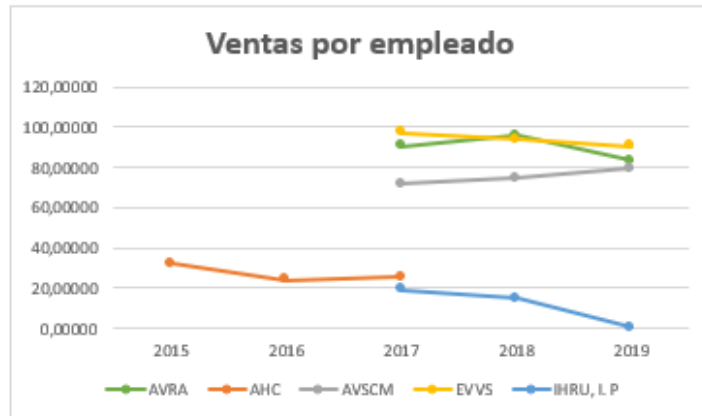
Fuente: Informe Carta Servicios AVRA 2019 Portal Transparencia.

- Datos de las Entidades comparativas para los ejercicios 2017 a 2019, con la excepción de L'Agència de l'Habitatge de Catalunya (AHC), para la cual no se dispone de datos para 2018 y 2019:

Rotación del activo

Ventas por empleado

Mide las ventas medias generadas por empleado en el período, expresándose en unidades monetarias, de tal modo que a mayor valor del ratio, mayor volumen de ventas se genera por cada trabajador.

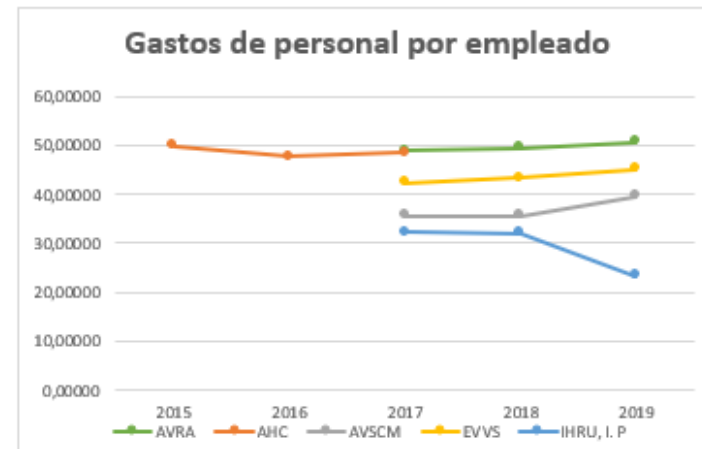


Importe neto de la cira de negocios
Nº medio de empleados

ENTIDAD	2015	2016	2017	2018	2019
AVRA			90,30602	95,68350	83,17808
AHC	31,99863	24,06422	25,69719		
AVSCM			71,50370	74,38943	79,45473
EVVS			97,36282	93,75956	90,35014
IHRU, I.P.			19,41921	14,95224	0,42525

Gastos de personal por empleado

Determina el coste medio por empleado, expresándose en unidades monetarias. Evidentemente si el ratio anterior interesa que sea lo mayor posible, aquí ocurre justo lo contrario.



Gasto de personal
Nº medio de empleados

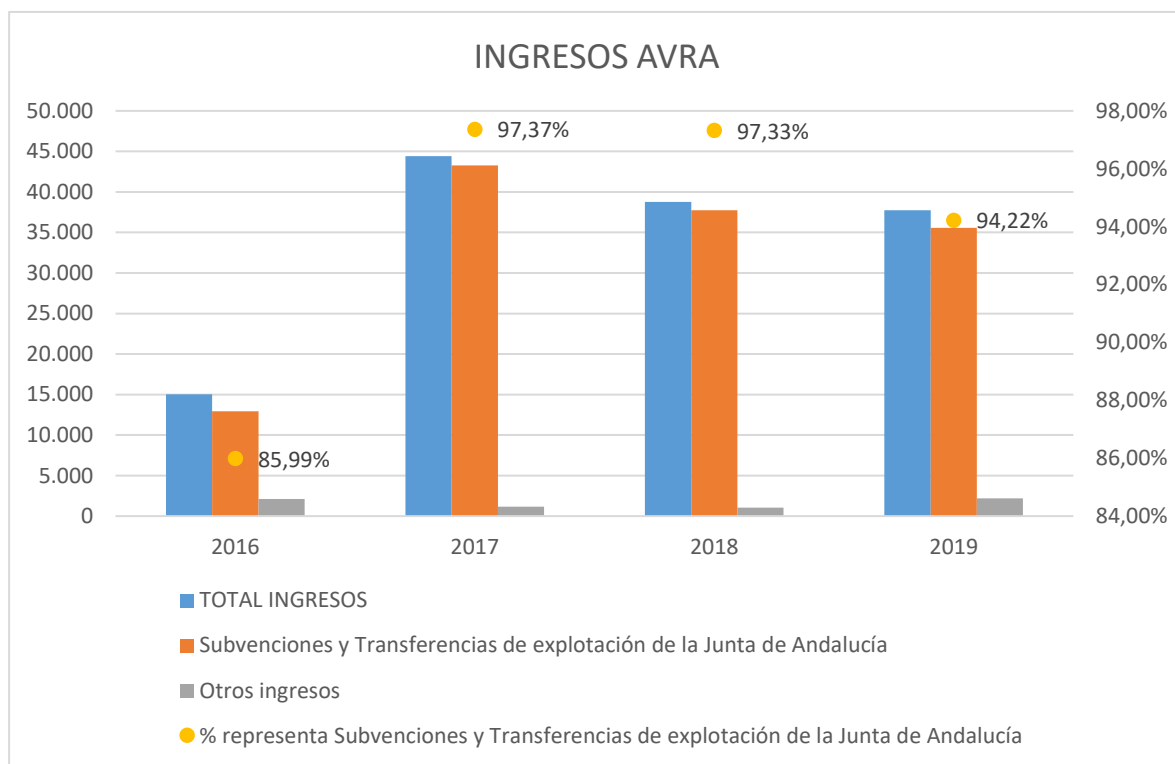
ENTIDAD	2015	2016	2017	2018	2019
AVRA			48,73746	49,41414	50,51541
AHC	49,79517	47,67676	48,48413		
AVSCM			35,51346	35,59123	39,54407
EVVS			42,37816	43,31563	45,11000
IHRU, I.P.			32,18214	32,08418	23,24917

Anexo V – Análisis de economía

- Fuentes de financiación de la Entidad para los ejercicios 2016 a 2019:

Años	Cifra de negocio Miles €	Subvenciones y Transferencias de explotación de la Junta de Andalucía Miles €	Otros ingresos Miles €	TOTAL INGRESOS Miles €
2016	53.412	12.921	2.105	15.026
2017	54.003	43.252	1.169	44.421
2018	56.836	37.721	1.035	38.756
2019	48.576	35.550	2.181	37.731

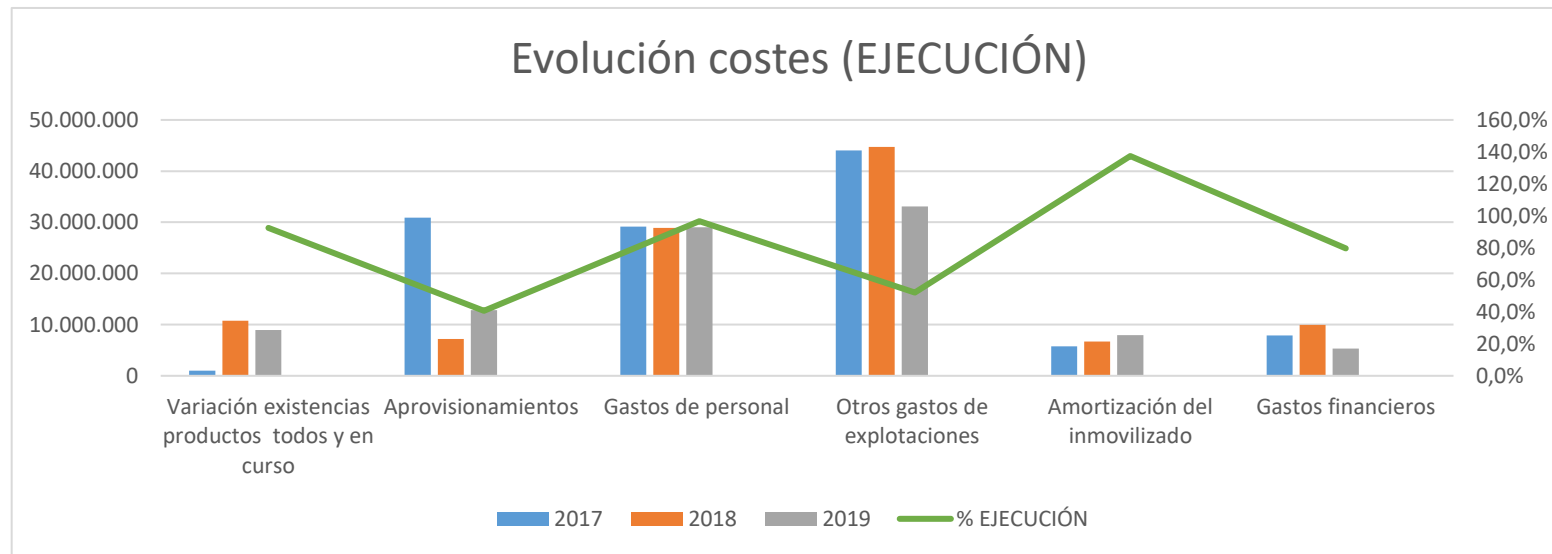
Fuente: Cuentas anuales AVRA 2016 - 2019



- Datos de costes de la Entidad para los ejercicios 2016 a 2019:

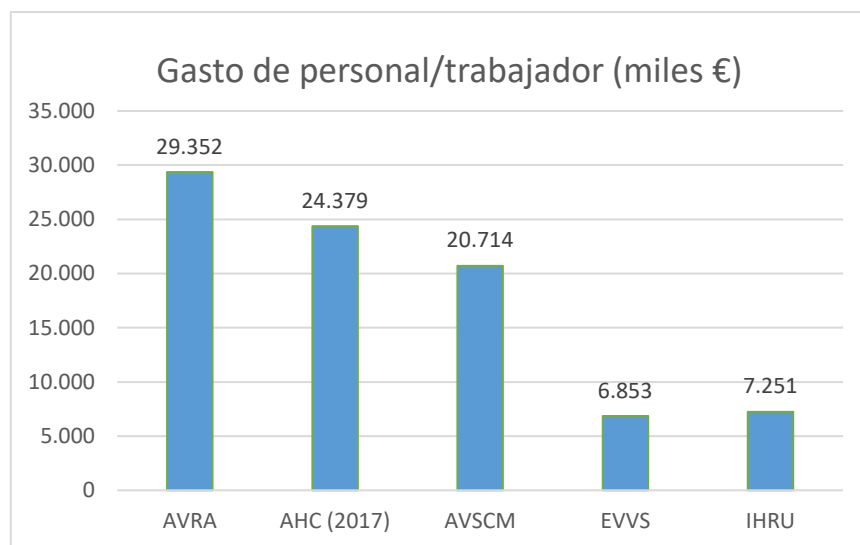
Costes	EJECUCIÓN			Var. 2018 - 2017		Var. 2019 - 2018	
	2017	2018	2019	Var. Abs. 18-17	Var. % 18-17	Var. Abs. 19-18	Var. % 19-18
Variación existencias productos todos y en curso	992.000	10.763.000	8.942.000	9.771.000,00	984,98%	-1.821.000,00	-16,92%
Aprovisionamientos	30.906.000	7.187.000	12.849.000	-23.719.000,00	-76,75%	5.662.000,00	78,78%
Gastos de personal	29.145.000	28.917.000	29.047.000	-228.000,00	-0,78%	130.000,00	0,45%
Otros gastos de explotaciones	44.048.000	44.745.000	33.063.000	697.000,00	1,58%	-11.682.000,00	-26,11%
Amortización del inmovilizado	5.770.000	6.677.000	7.970.000	907.000,00	15,72%	1.293.000,00	19,36%
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	1	0					
Gastos financieros	7.858.000	9.920.000	5.309.000	2.062.000,00	26,24%	-4.611.000,00	100,00%
Total	110.861.001,00	98.289.000,00	91.871.000,00	-10.510.000,00		-6.418.000,00	

Fuente: Cuentas anuales AVRA 2018 y 2019



- Datos de las Entidades comparativas para el ejercicio 2018:

PRINCIPALES MAGNITUDES	AVRA	AHC (2017)	AVSCM	EVVS	IHRU
Gasto de personal/trabajador (miles €)	29.352	24.379	20.714	6.853	7.251
% de tesorería sobre total activo	1,06%	21,43%	10,23%	2,05%	3,49%
Aprovisionamientos (miles €)	7.453	23.559	33	3.168	4.236
Otros gastos de explotación/actividad (miles €)	44.044	143.258	72.844	10.189	295
Nº medio de empleados	584	503	584	158	189



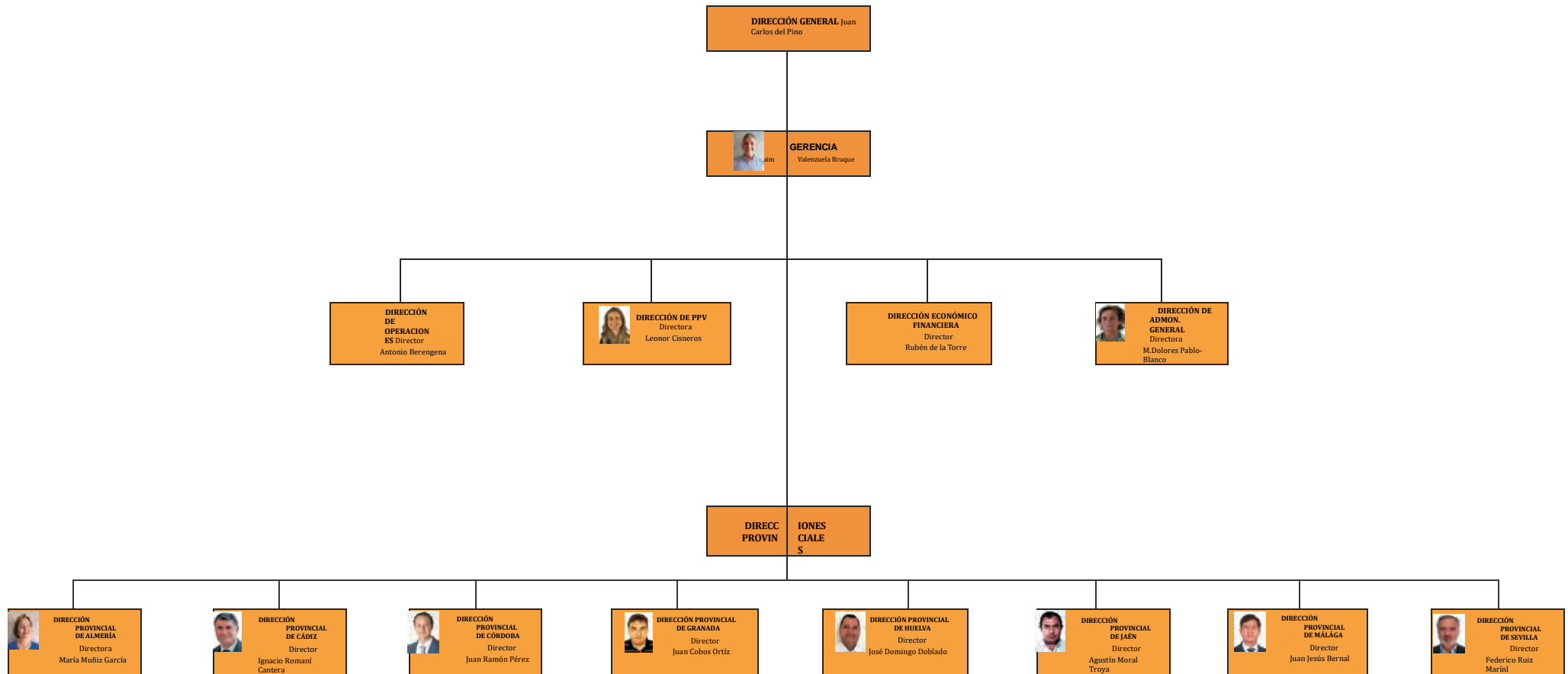
BALANCE	AVRA Cifras en miles de Euros			AHC Cifras en Euros			AVSCM			EVVS			IHRU, I. P		
	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ACTIVO NO CORRIENTE	361.432 €	356.667 €	349.764 €	147.157.016 €	159.000.507 €	186.108.808 €	2.670.140.950 €	2.617.306.355 €	2.606.834.607 €	211.400 €	222.664 €	460.164 €	821.280.599 €	806.144.527 €	791.260.799 €
ACTIVO CORRIENTE	1.311.896 €	1.325.370 €	1.314.695 €	123.995.225 €	116.189.810 €	133.434.983 €	243.537.705 €	339.285.456 €	343.257.789 €	249.600 €	236.618 €	193.371 €			
PATRIMONIO NETO	937.768 €	950.311 €	1.008.774 €	123.492.406 €	143.279.101 €	159.722.998 €	1.541.064.045 €	1.642.809.087 €	1.671.771.256 €	16.866 €	14.843 €	231.326 €	407.215.162 €	411.480.510 €	405.186.044 €
PASIVO NO CORRIENTE	48.606 €	51.080 €	43.840 €	10.832.837 €	10.114.924 €	22.371.677 €	1.159.437.014 €	1.047.143.699 €	1.156.253.678 €	239.706 €	235.215 €	232.320 €	414.065.437 €	394.664.017 €	386.074.755 €
PASIVO CORRIENTE	686.955 €	680.646 €	611.845 €	136.826.998 €	121.796.292 €	137.449.116 €	213.177.596 €	266.639.025 €	122.067.462 €	204.429 €	209.224 €	189.887 €			

Fuente: CC. AA

Ratios de liquidez y endeudamiento	AVRA	AHC (2017)	AVSCM	EVVS	IHRU
Liquidez corriente ¹	1,947224	0,970795	1,272452	1,130933	3,438115
Prueba ácida ²	0,368663	0,970795	1,272452	0,652078	0,580951
Garantía / Solvencia ³	2,298725	1,999388	2,250442	1,033398	2,042610
Tesorería ⁴	0,026193	0,498264	1,133932	0,004214	0,149551
Fondo Maniobra/ Pasivo corriente ⁵	0,947224	-0,029205	0,272452	0,130933	2,438115
Calidad de la deuda ⁶	0,930192	0,860020	0,202955	0,470760	0,477092

<p>Liquidez corriente¹ (ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE)</p>	<p>Ratio liquidez corriente: Proporción de deudas a C/P cubiertas por elementos del activo. Si es = 2: la empresa cumpliría con sus obligaciones a C/P Si es > 2: riesgo de tener activos ociosos Si es < 2: Peligro de no cumplir con sus obligaciones a C/P</p>
<p>Prueba ácida² (ACTIVO CORRIENTE - EXISTENCIAS) / PASIVO CORRIENTE)</p>	<p>Prueba ácida: ratio más precisa que el anterior (excluye existencias debido a que son activos destinados para la venta) Si = 1 empresa cumpliría con obligaciones a corto plazo Si es > 1: riesgos activos ociosos Si es < 1: riesgo de no cumplir obligaciones a corto plazo Valor óptimo entre 1.5 y 2.5.</p>
<p>Garantía / Solvencia³ (ANC+AC) / (PNC+PC)</p>	<p>Si la ratio está más próxima al 1 se deduce que estamos cerca de la quiebra técnica. Si la ratio es superior al 2.5, significa que la empresa no recurre a un endeudamiento ajeno y, por tanto, no solicita inversiones que pueden ayudar a impulsar el negocio. No recurrir a crédito da el mensaje que el capital de la empresa es totalmente improductivo al ser excesivo.</p>
<p>Tesorería⁴ (Efectivo y otros activos líquidos / PASIVO CORRIENTE)</p>	<p><1. Señala la capacidad de la empresa a afrontar sus obligaciones con recursos líquidos.</p>
<p>Fondo Maniobra/ Pasivo corriente⁵ (ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE) / PASIVO CORRIENTE)</p>	<p>Valor óptimo: entre 0,5 y 1</p>
<p>Calidad de la deuda⁶ (PASIVO CORRIENTE / (PASIVO NO CORRIENTE + PASIVO CORRIENTE))</p>	<p>Valor comprendido entre 0 y 1. Cuanto menor sea el resultado, mayor calidad tendrá la deuda</p>

Anexo VI – ORGANIGRAMA AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA



Anexo VII – Alegaciones presentadas por la entidad



Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio
Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía

INTERVENCIÓN GENERAL DE
LA JUNTA DE ANDALUCÍA
Sra. Interventora General
C/ Albareda, n.º 18-20
CP 41071 SEVILLA

S/Ref CFNP: IGR/ICF: MSG

ASUNTO: Informe Provisional de
Auditoría Operativa (PCF 2020)

Habiéndose recibido en esta Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA) con fecha 22/02/2021 oficio de esa Intervención General de fecha 19/02/2021 sobre el asunto de referencia, adjunto se remite, para su conocimiento y a cuantos efectos estimen procedentes, ALEGACIONES en relación al Informe Provisional correspondiente a AVRA, integrado en el LOTE 6: OBRA PÚBLICA E INFRAESTRUCTURAS del contrato de auditoría operativa del sector público instrumental de la Junta de Andalucía.

Conforme a lo indicado, se remitirán las presentes alegaciones por correo electrónico con acuse de recibo a la dirección del responsable del lote manuel.sanchez.galey@juntadeandalucia.es

ALEGACIONES (4):

1. Transversalidad de los puestos y dificultades de segregar puestos y funciones claves:

En el Informe Provisional de la Auditoría Operativa (en adelante IPAO) se indica en diversos apartados que, sin perjuicio de que el procedimiento se adecúa a la normativa, instrucciones y circulares de trabajo que rigen los procesos claves, no es posible diferenciar la adscripción de trabajadores a algunas líneas de negocio, en especial PPVA y en Provincias. Así, por ejemplo, en la página 4, apartado 7 se dice que "no se evidencia una segregación de puestos y funciones del personal asignado a los procesos clave".

Respecto a ello, debemos decir que el Convenio Colectivo vigente en AVRA tiene la cualidad de permitir una gran transversalidad de funciones en las fichas de puesto, un sistema de complementos variables, varias fórmulas de movilidad de trabajadores etc., tal como en el propio IPAO se reconoce, precisamente para adaptarse a las cambiantes necesidades y circunstancias, debiendo entenderse como valor positivo en los tiempos actuales, máxime considerando las fuertes restricciones con que nos encontramos respecto a la tasa de reposición y el importante grado de envejecimiento de la plantilla.

Código:8EQIW801LTPRNGI5EbYrFbG8xPFn2. Permite la verificación de la integridad de este documento electrónico en la dirección: https://www.juntadeandalucia.es/avra/verifirma			
FIRMADO POR	JUAN CARLOS DEL PINO LERUITE	FECHA	05/03/2021
ID. FIRMA	8EQIW801LTPRNGI5EbYrFbG8xPFn2	PÁGINA	1/3



Junta de Andalucía

Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio

Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía

2. Incremento evolutivo del coste de personal en términos absolutos y relativos, pese a una tendencia de reducción de la plantilla media:

No obstante reconocerse la eficiencia en la gestión de los servicios prestados, se afirma en el IPAO que el coste por trabajador en términos absolutos y relativos ha ido aumentando en los años de estudio, pese a una tendencia a la reducción de la plantilla media.

La explicación de ello se encuentra básicamente en las siguientes circunstancias que, entendemos, deben modular tal consideración:

- a) El envejecimiento de la plantilla, que provoca la consiguiente acumulación de trienios de antigüedad.
- b) La recuperación progresiva desde 2017 de derechos retributivos de los empleados públicos, según las diferentes autorizaciones contenidas en las leyes de presupuestos, en relación a los importantes recortes que se produjeron a raíz de la anterior crisis económica de 2008, que en Andalucía se materializaron fundamentalmente en la Ley 3/2012, de 21 de septiembre, de Medidas Fiscales, Administrativas, Laborales y en materia de Hacienda Pública para el reequilibrio económico-financiero de la Junta de Andalucía (BOJA núm. 192, de 1 de octubre de 2012). Indicar en este sentido, que las recuperaciones salariales aprobadas y hechas efectivas desde el año 2017, al tener carácter retroactivo, se han aplicado también al personal que ya no prestaba servicios en la Agencia (jubilaciones, declaraciones de Incapacidad Permanente, etc).
- c) La internalización de los servicios, puesta en valor en diversos apartados del IPAO, comporta obviamente un incremento del coste de personal, por su mayor especialización o dedicación retribuidas conforme a los complementos legalmente autorizados, si bien muy inferior al coste que comportaría su prestación por agentes externos mediante su contratación, extremo éste que ignoramos si se ha tenido en cuenta en el análisis efectuado, especialmente en cuanto a la productividad.

3. Comparativa con otras entidades ibéricas análogas en cuanto a gasto de personal por empleado y productividad:

En el IPAO se afirma en diversos apartados que el coste por trabajador en AVRA es superior al de otras cuatro entidades análogas en materia de vivienda/suelo/rehabilitación de la Península Ibérica (de Cataluña, Madrid, Valencia y Portugal), así como que el resultado de la explotación/gastos de personal (productividad) es menor.

<small>Código:8EQIW801LTPRNGI5EbYrmFbG8xPFn2. Permite la verificación de la integridad de este documento electrónico en la dirección: https://www.juntadeandalucia.es/avra/verifirma</small>			
FIRMADO POR	JUAN CARLOS DEL PINO LERUITE	FECHA	05/03/2021
ID. FIRMA	8EQIW801LTPRNGI5EbYrmFbG8xPFn2	PÁGINA	2/3



Junta de Andalucía

Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio

Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía

No obstante, como en el propio IPAO se reconoce, existen diferencias en la configuración de las entidades que dificultan las comparaciones, no habiéndose tenido acceso, además, a datos disponibles sobre valores de los indicadores de actividad; y de otra parte, como también en el IPAO se afirma reiteradamente, en AVRA ha habido un proceso muy intenso de internalización de funciones (se dice expresamente pej. que *“la entidad no externaliza sus procesos clave”, “estando la mayoría de las actividades internalizadas” etc*) lo cual necesariamente deberá ser tenido muy en cuenta a la hora de valorar el coste real total de los recursos humanos empleados para la prestación de los servicios (sean éstos internos o externos).

Por tanto, entendemos que la conclusión que el coste/trabajador en AVRA es comparativamente el más alto y que la productividad es menor debería suprimirse por las razones expuestas, al menos, en tanto no se cuente con los necesarios indicadores de las entidades análogas comparadas.

4. Ratios de productividad y ventas más bajos en el año 2019:

Finalmente, en varios apartados del IPAO se hace mención a las menores ventas y productividad en el ejercicio 2019 en relación a 2018, que era precisamente el año inicialmente fijado de referencia para hacer la Auditoría.

A este respecto, es de resaltar que el ejercicio 2019 fue un año de transición en la dirección política de la Junta de Andalucía y, por ello, también en AVRA, en el que la Alta Dirección fue renovada ya en verano y en el que p.ej. la primera oferta de venta de suelo no salió hasta el verano, teniendo, por tanto, muy atenuada su operatividad en el ejercicio de referencia.

Atentamente,

En Sevilla, a la fecha de la firma electrónica

EL DIRECTOR GENERAL

(Decreto 309/2019 de 12 de febrero.
BOJA extraordinario n.º 3 de 14 de febrero de 2019)

Juan Carlos del Pino Leruite

Código:8EQIW801LTPRNGI5EbYrmFbG8xPFn2. Permite la verificación de la integridad de este documento electrónico en la dirección: https://www.juntadeandalucia.es/avra/verifirma			
FIRMADO POR	JUAN CARLOS DEL PINO LERUITE	FECHA	05/03/2021
ID. FIRMA	8EQIW801LTPRNGI5EbYrmFbG8xPFn2	PÁGINA	3/3



**Building a better
working world**

Ernst & Young, S.L.
Avda. de la Palmera, 33
41013 Sevilla
España

Tel: 954 238 711
Fax: 954 239 437
ey.com

Consejería de Hacienda y Financiación Europea
Intervención General de la Junta de Andalucía

Conformidad expediente - 2019/556630 (SGT 100/19)
"Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía".
Lote 6: Obra pública e infraestructuras - Entidad: Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía
(AVRA)

Muy Señores nuestros:

En relación con el expediente contractual 2019/556630 (SGT/100/19) "**Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía**" **LOTE 6: Obra pública e infraestructuras - Entidad: Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA)** indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 10 de marzo de 2021 al informe definitivo,
- se ha procedido a poner a disposición, de la Intervención General de la Junta de Andalucía, con fecha 18 de mayo de 2021, los papeles de trabajo que soportan la auditoría realizada, con sujeción a las indicaciones previstas en los Pliegos.
- Una vez recepcionada la documentación, el citado Centro Directivo ha realizado los procedimientos administrativos de revisión y de calidad pertinentes, dándose la conformidad a los papeles de trabajo en fecha 21 de junio de 2021.

Tras haber concluido satisfactoriamente los trámites anteriormente descritos, por la presente, la empresa ERNST & YOUNG,S.L. adjudicataria del Lote 6 da por definitivos los trabajos de auditoría realizados sobre la entidad Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA).

30 de junio de 2021

Socio director de los
trabajos

Domicilio Social: Calle de Raimundo Fernández Villaverde, 65. 28003 Madrid - Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, tomo 9.364 general, 8.130 de la sección 3ª del Libro de Sociedades, folio 68, hoja nº 87.690-1, inscripción 1ª. C.I.F. B-78970506.
A member firm of Ernst & Young Global Limited.

MARIA CINTA CASAS PASCUAL		30/06/2021 17:10	PÁGINA 1/1
VERIFICACIÓN	PECLAFB4B1935DB0217B7E88E94115	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	