

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

**Anteproyecto para el cambio:
plan de transformación de la NYCHA**

16 de noviembre de 2020

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo.....	6
[CUADRO CON LEYENDA] Metodología de compromiso.....	11
Capítulo 1. La NYCHA en contexto	13
A. La NYCHA y la ciudad de Nueva York.....	13
B. Desafíos actuales	16
Capítulo 2. Obligaciones del Acuerdo del HUD	19
A. Políticas y procedimientos.....	20
B. Operaciones ágiles y receptivas	20
C. Control a nosotros mismos.....	20
D. Desarrollo de proyectos a gran escala.....	21
E. Métricas claras basadas en datos.....	21
[CUADRO CON LEYENDA] Misión y visión de la NYCHA	22
Declaración de misión.....	22
Declaración de visión	22
Capítulo 3. Estructura de gobierno	22
A. Presidente y Junta Directiva	23
B. Director general (Chief Executive Officer, CEO)	24
C. Director de operaciones (Chief Operating Officer, COO)	25
D. Director de Administración de Activos y del Capital (Chief Asset & Capital Management Officer, CACMO)	25
E. Director financiero (Chief Financial Officer, CFO)	26
F. Director administrativo (Chief Administrative Officer, CAO)	26
G. Otras áreas funcionales bajo la supervisión del CEO	26
Capítulo 4. Nuevo Modelo Operativo de la NYCHA	26
A. El Modelo Vecindario: principios clave	27
B. Equipos de Administración de los Distritos.....	30
C. Cobro de la renta	31
D. Operaciones de mantenimiento: reforma de las órdenes de trabajo.....	34
E. Horarios laborales alternativos (Alternative Work Schedules, AWS).....	36
F. Administradores de propiedades y creación de presupuestos según la propiedad	39
G. Opciones alternativas de administración	42
H. Negociaciones sindicales y colectivas.....	43
I. Administración de Alquileres de Viviendas Públicas	43

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

J.	Equipos de Servicios Técnicos	47
1.	Análisis de Operaciones y Gestión de Contratos (Operational Analysis & Contract Management, OACM)	50
2.	Hogares Saludables	50
3.	Reparación y Servicio de Elevadores	51
4.	Servicios de Administración de la Calefacción	51
5.	Servicios de emergencia	52
6.	Gestión de Residuos y Control de Plagas	52
K.	Control de Calidad	54
	[CUADRO CON LEYENDA]: Cultura de servicio	55
	[CUADRO CON LEYENDA]: Derribar los silos	57
Capítulo 5.	Reorganización de la Oficina central	58
A.	Recursos Humanos	58
1.	Estrategia A.1: Implementar un Sistema de gestión del capital humano	58
2.	Estrategia A.2: Empoderar al personal a través de esfuerzos mejorados de reconocimiento y compromiso de los empleados	59
B.	Aprendizaje y desarrollo	60
1.	Estrategia B.1: Lanzar un Sistema de Gestión de Aprendizaje (Learning Management System, LMS)	61
2.	Estrategia B.2: Alinear la capacitación con el Modelo Vecindario	62
C.	Administración de cadena de suministro	62
1.	Estrategia C.1: Crear el puesto de director de Compras	63
2.	Estrategia C.2: Rediseñar los procesos de compras y gestión de proveedores	63
D.	Finanzas	64
1.	Estrategia D.1: Implementar presupuestos según la propiedad	64
E.	Departamentos de Cumplimiento y de Seguridad y Salud Ambiental (Environmental Health and Safety Department, EH&S)	66
1.	Estrategia E.1: Brindar informes regulares sobre los desafíos de todo el sistema	66
2.	Estrategia E.2: Realizar un análisis de evaluación de riesgos bianual en todo el sistema y un monitoreo en el lugar a nivel de propiedad, y brindar asistencia técnica	67
3.	Estrategia E.3: Realizar análisis de causas de fondo de fallas en los sistemas de construcción	69
F.	Tecnología de la Información (TI)	69
1.	Estrategia F.1: Desarrollar una dirección estratégica holística para TI	69

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

2.	Estrategia F.2: Cerrar la división inter e intradepartamental entre los principales servicios y compromisos de TI	70
3.	Estrategia F.3: Crear un programa de seguridad cibernética y mejorar la función de prueba ..	71
4.	Estrategia F.4: Estandarizar procesos de la Gestión de Servicios de TI (IT Service Management, ITSM).....	71
G.	Participación y Asociaciones Comunitarias	72
1.	Estrategia G.1: Negociar un nuevo MOU con el CCOP y fortalecer la participación según la parte 964 del título 24 del CFR.....	73
2.	Estrategia G.2: Fortalecer el compromiso con socios comunitarios.....	74
3.	Estrategia G.3: Asociarse con los residentes para mejorar la calidad de vida.....	74
	[CUADRO CON LEYENDA]: Diversidad, inclusión e igualdad	75
	[CUADRO CON LEYENDA]: Fondo de Viviendas Públicas	75
H.	Igualdad de Oportunidades.....	77
I.	Asuntos Externos	77
J.	Estrategia e innovación	78
1.	Estrategia J.1: Establecer una gobernanza de la información	78
2.	Estrategia J.2: Invertir en tecnología nueva.....	79
3.	Estrategia J.3: Fortalecer las estadísticas de la NYCHA para pedir que se tomen decisiones operativas	80
K.	Departamento Legal	81
1.	Estrategia K.1: Quitar la carga sobre el personal a nivel de propiedad sobrecargado e implementar un proceso de negocio coherente a nivel del vecindario	82
2.	Estrategia K.2: Diseñar intervenciones con el esfuerzo máximo puesto al principio para cada caso	83
Capítulo 6.	Planificación de Cartera	83
A.	Proyectos de capital	84
1.	Estrategia A.1: Realizar regularmente una reorganización interna y un desarrollo de capacidad.....	85
2.	Estrategia A.2: Implementar una planificación estratégica de capital basada en datos	86
3.	Estrategia A.3: Continuar con la adopción de un sistema completo de software para la gestión de la información	88
4.	Estrategia A.4: Pedir una exención en los servicios públicos desde el HUD para captar ahorros	89
5.	Estrategia A.5: Implementar otras mejoras en administración de proyectos de capital	90
B.	Desarrollo de Bienes Raíces.....	92

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

C.	Anteproyecto para el cambio y Fondo de preservación de viviendas sociales	94
D.	Vivienda Arrendada	96
1.	Estrategia D.1: Implementar un camino del PACT para la autorización de la prueba	97
2.	Estrategia D.2: Prepararse para un aumento de vales y carga de trabajo	98
Capítulo 7.	Empleos y Estrategia de recuperación	98
Capítulo 8.	Plan de gestión de cambios	100
A.	Entender la presteza al cambio y el estado actual	101
B.	Alinearnos en el estado futuro	103
C.	Ejecutar el cambio	105
D.	Reforzar el cambio	105
Capítulo 9.	Plan de implementación	106
Apéndice A:	Organigrama de la NYCHA	109
Apéndice B:	Recomendaciones detalladas de los consultores	109
Apéndice C:	Información demográfica de la NYCHA	109
Apéndice D:	Gráfico detallado de implementación	109
Apéndice E:	Recomendaciones en correspondencia de KPMG	109
Apéndice F:	Resultados de la encuesta realizada a los residentes	109
Apéndice G:	Carteras de vecindario	109
Apéndice H:	Cartas del Consejo de Presidentes de toda la ciudad	109
Apéndice I:	Actas propuestas del comité de la Junta	109

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Resumen ejecutivo

El ***Anteproyecto para el cambio: plan de transformación*** de la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York (New York City Housing Authority, NYCHA) es la culminación de múltiples compromisos y cientos de conversaciones con residentes, empleados y partes interesadas sobre cómo reorganizar y reformar la agencia.

El Plan de transformación es una visión para realizar un cambio drástico pero sostenible de la estructura de gobierno y liderazgo de la NYCHA, los sistemas de administración de propiedades y las funciones de apoyo central. El Plan incluye un conjunto de estrategias que encaminarán a la agencia hacia un futuro más prometedor; pero esto es solo el comienzo de este proceso. A medida que se completa este plan, nos abocaremos a la difícil tarea de implementar estos cambios estructurales y de proceso en un entorno con recursos limitados. En la elaboración de nuestro plan de implementación, evaluaremos la relación costo-beneficio de cada posible cambio y comenzaremos a tomar las difíciles decisiones que definirán la agencia en los años venideros.

El Plan de transformación representa uno de los principales componentes de la iniciativa generalizada e integral de la NYCHA, el ***Anteproyecto para el cambio***, que se ha elaborado en respuesta al Acuerdo de conciliación de enero de 2019 (Acuerdo del HUD) celebrado con el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano (Department of Housing and Urban Development, HUD) de Estados Unidos y la ciudad de Nueva York. El ***Anteproyecto para el cambio*** también incluye una ***Estrategia de estabilización***, que recaudará fondos de capital para que las propiedades de la NYCHA estén en total conformidad con los estándares del Acuerdo del HUD y para mejorar nuestras comodidades, y una ***Estrategia de recuperación y empleos***, que promueve condiciones saludables y seguras, y amplía las oportunidades económicas y educativas para los residentes.

Varias actividades de compromiso relacionadas con el plan estaban en marcha cuando comenzó la pandemia de la COVID-19 en marzo de 2020, que puso un alto a todas las reuniones presenciales. El foco inmediato de la NYCHA se desplazó hacia la respuesta rápida y eficiente a la pandemia, lo que incluyó trabajos de desinfección, controles del bienestar de los residentes vulnerables, entrega de alimentos y cambios en la forma en que respondemos a las órdenes de trabajos de mantenimiento para limitar la posible propagación del virus. En estos esfuerzos, la NYCHA aprendió a ser ágil, a medida que modificamos nuestra forma de trabajar y analizamos más creativamente qué servicios son esenciales y cómo los prestamos.

Un ejemplo fundamental de la rápida respuesta de la NYCHA fue la enmienda del protocolo de dificultades para pagar el alquiler, una política que existe para abordar una repentina pérdida de ingresos. Antes de la pandemia de la COVID-19, la política dependía de un proceso de recertificación provisorio que demandaba mucho tiempo a los residentes y, a menudo, exigía la ayuda en persona de los asistentes de viviendas de las oficinas de Administración de Propiedades. El equipo de Administración de Alquileres de Viviendas Públicas (Public Housing Tenancy Administration) y el Departamento de Viviendas Arrendadas (Leased Housing

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Department) rediseñaron el proceso del portal de autoservicio utilizado por el cliente para simplificar la información solicitada y trabajaron con el departamento de Tecnología de la Información y el Centro de Atención al Cliente (Customer Contact Center, CCC) para crear una secuencia de comandos que permita a los residentes solicitar por teléfono una modificación del alquiler. Desde abril de 2020 hasta julio de 2020, la NYCHA ha procesado 13,258 solicitudes por dificultades para pagar el alquiler. Esto representa un aumento de casi el 450 % con respecto a las solicitudes de 2019 durante el mismo plazo de tiempo.

La COVID-19 nos ha mostrado que la NYCHA puede transformar la forma en que hacemos negocios. Así como la súper tormenta Sandy aportó resiliencia ante las condiciones climáticas a las funciones comerciales básicas de la NYCHA en 2012, debemos aprender una lección a partir del impacto que la COVID-19 ha tenido en nuestros residentes y empleados para poder encauzar operaciones sostenibles.

Necesitamos diseñar e implementar una estructura organizacional y procesos comerciales que respondan a las necesidades urgentes de nuestros residentes y cumplan con las obligaciones explícitas del Acuerdo del HUD. Para alcanzar estos fines, la NYCHA ha identificado cinco principios de referencia que apuntalan el Plan de transformación:

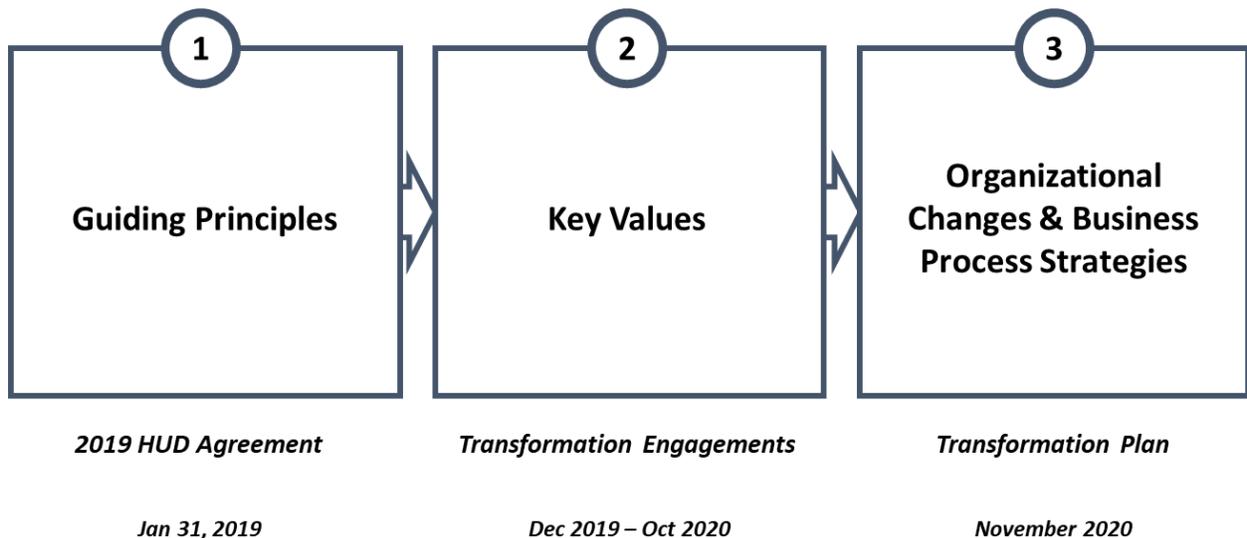
1. **La NYCHA cambiará la forma en que hace negocios mediante la implementación de nuevas políticas y procedimientos en su cartera.** Por ejemplo, la NYCHA debe llevar a cabo su trabajo de conformidad con las reglamentaciones federales, lo que incluye cumplir con las prácticas seguras de trabajo con plomo, inspeccionar y eliminar debidamente el moho, y aplicar métodos eficaces de control de plagas que estén en consonancia con el Control Integrado de Plagas.
2. **La NYCHA debe ser lo suficientemente ágil para responder con rapidez a las condiciones de la propiedad.** Por ejemplo, la NYCHA debe responder rápidamente a los apagones en los ascensores y la calefacción, y secuenciar el trabajo con eficiencia para poder abordar la causa subyacente del moho y evitar la reaparición de plagas en las unidades.
3. **La NYCHA se controlará a sí misma para asegurar la calidad en el punto de servicio.** Por ejemplo, los tres nuevos departamentos de la NYCHA —Control de Calidad, Seguridad y Salud Ambiental, y Cumplimiento— deben revisar las quejas de los residentes y desplegar especialistas e inspectores para garantizar que el personal de desarrollo esté haciendo el trabajo correctamente y aprenda de los errores.
4. **La NYCHA elaborará y proporcionará proyectos a gran escala a tiempo.** Por ejemplo, la NYCHA debe redactar e implementar Planes de acción específicos para cada función y proporcionar los proyectos a gran escala que se exijan explícitamente en el Acuerdo del HUD. Estos proyectos son cruciales para solucionar problemas de construcción sistémicos y mejorar las condiciones de vida en las urbanizaciones. Esto incluirá la

creación de asociaciones público-privadas para mejorar las condiciones físicas y los servicios sociales donde corresponda.

5. **La NYCHA establecerá estructuras de administración claras a fin de que las personas puedan compararse con objetivos claramente definidos.** Por ejemplo, la NYCHA deberá hacer responsables a los administradores de propiedades y al personal de mantenimiento frente a un conjunto de métricas claramente definidas en las que los residentes puedan confiar, como las siguientes: (1) los apagones en los ascensores y la calefacción se resolverán en el término de un par de horas, (2) se eliminará el moho en el plazo de una o dos semanas según la queja, (3) se realizarán evaluaciones visuales de la pintura con plomo y controles provisionales e inspecciones de los apartamentos una vez al año. La NYCHA debe reestructurar los departamentos individuales e implementar una serie de reformas de procesos para abordar los cuellos de botella que afectan el servicio hoy en día.

En sintonía con los principios de referencia, la NYCHA identificó una lista de seis valores fundamentales que surgieron de las conversaciones con las partes interesadas acerca de los puntos débiles comunes y las áreas de interés. Estos valores fundamentales impulsaron el proceso de elaboración del Plan de transformación y continuarán promoviendo su implementación: (1) Crear una cultura de servicio, (2) Derribar los silos, (3) Empoderar a nuestros empleados, (4) Fortalecer la asociación con nuestros residentes, (5) Usar datos para impulsar la toma de decisiones y (6) Convertirnos en un mejor socio para las partes interesadas a nivel comercial y gubernamental.

The Transformation Plan's proposed changes and strategies are informed by principles that emerged from the 2019 HUD Agreement and numerous engagement sessions throughout 2020



16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

En este plan, se resumen tres principales conjuntos de cambios organizacionales:

1. Cambios en el gobierno y la estructura de liderazgo a nivel ejecutivo de la NYCHA
2. Cambios en las operaciones de Mantenimiento y administración de propiedades de la NYCHA
3. Cambios en la manera en que las funciones de la Oficina central apoyan las operaciones inmobiliarias

El Plan de transformación también incluye numerosas mejoras en los procesos comerciales que se enfocan en los puntos débiles de la prestación de servicios según lo identificado por los residentes y los empleados, como el proceso de revisión anual y el programa de horario laboral alternativo, junto con nuevas ideas sobre cómo la NYCHA puede mejorar la productividad a través de tecnología y administración de la cadena de suministro, perfeccionar las asociaciones con los residentes y ampliar las oportunidades económicas de los residentes, y empoderar a los empleados a través del aprendizaje y el desarrollo. En siguiente la tabla se ejemplifican algunas de las estrategias para mejorar los procesos comerciales que se describen más adelante en este Plan y los efectos previstos en los residentes.

Estrategia	Acción	Efecto en los residentes
Horario laboral alternativo	Evaluar el programa existente y determinar una nueva distribución de recursos	Mejor limpieza de edificios y terrenos toda la semana. Capacidad de programar tareas de mantenimiento después de hora y los fines de semana
Implementar presupuestos según la propiedad	Los administradores de propiedades tendrán más control de sus presupuestos	Las condiciones edilicias deficientes pueden resolverse con mayor rapidez
Reforma de las órdenes de trabajo	Mejorar la secuenciación de las órdenes de trabajo para oficios calificados a través de un mayor control a nivel local	Órdenes de trabajo completadas más rápidamente, con mayor transparencia en el proceso de órdenes de trabajo
Recertificación anual	Optimizar el proceso de carga de trabajo y revisión de los asistentes de viviendas	Transparencia para los residentes y los participantes de la Sección 8 en el cálculo del alquiler, destacando la facilidad de uso del portal virtual

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Si bien los cambios propuestos en este plan son necesarios para recomponer la organización y la forma en que operamos, los cambios organizacionales y de proceso no pueden, por sí solos, recomponer todos los desafíos del legado de la NYCHA. Para mejorar significativamente las condiciones físicas y posicionar a la agencia para el éxito sostenible, debemos invertir una considerable cantidad de capital en la cartera de viviendas de la NYCHA. Por consiguiente, la NYCHA imagina que el cambio organizacional se dará en paralelo con las considerables inversiones de capital descritas en la **Estrategia de estabilización**, la cual crea el primer plan de inversión de capital para toda la cartera de la NYCHA y se basa en el plan 2.0 de la NYCHA, en el Compromiso de Asequibilidad Permanente Juntos (Permanent Affordability Commitment Together, PACT) y en otros esfuerzos previos.

De la misma manera, las estrategias de estabilización —junto con el trabajo actual del plan 2.0 de la NYCHA— atraerán miles de millones de dólares a nuestras urbanizaciones. De este modo, la **Estrategia de recuperación y empleos** ofrece una hoja de ruta para la expansión de las oportunidades laborales y económicas de los residentes.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

[CUADRO CON LEYENDA] Metodología de compromiso

Si bien este Plan de transformación fue organizado por los líderes de la NYCHA, en colaboración con el equipo de supervisores, los valores y las ideas provinieron de nuestros residentes, de nuestro personal y de otros defensores que se preocupan profundamente por el futuro de la NYCHA. Representa la culminación de múltiples compromisos y cientos de conversaciones con residentes, empleados y partes interesadas. El proceso del plan estaba en medio de varios compromisos cuando la pandemia de la COVID-19 obligó a suspender todas las actividades presenciales a mediados de marzo de 2020.

Pusimos en suspenso algunos de nuestros compromisos al comienzo de la pandemia y usamos ese tiempo para revisar lo que escuchábamos y sintetizar esas ideas en valores y objetivos fundamentales que se incorporaron a este Plan de transformación.

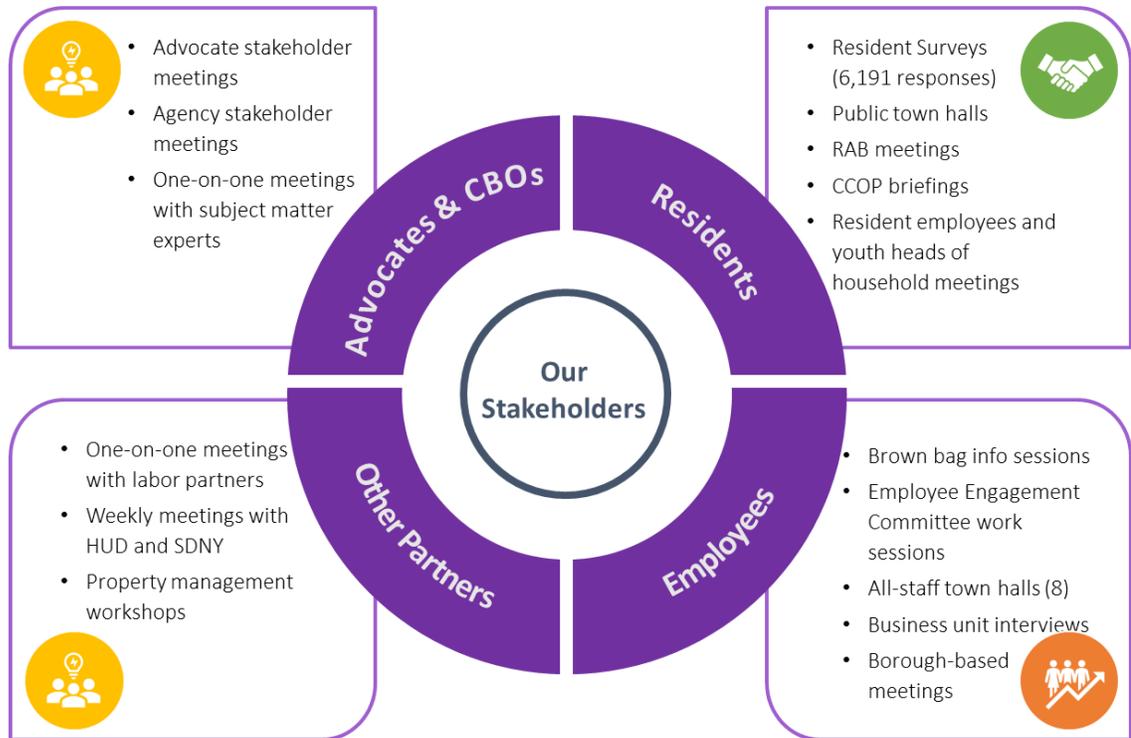
También encuestamos a miles de residentes de la NYCHA y recibimos 6,191 respuestas de los residentes acerca de sus opiniones sobre la NYCHA, sus urbanizaciones y sus apartamentos. Se preguntó también acerca de los planes de la Autoridad para reiniciar trabajos de mantenimiento en los apartamentos. Recibimos miles de comentarios sobre los desafíos que enfrentan los residentes y usamos los resultados de la encuesta para elaborar un punto de referencia para cada urbanización, vecindario, distrito y para la agencia en su totalidad. Los principales resultados incluyeron lo siguiente:

- El 57 % de los residentes de la NYCHA estaba orgulloso de considerar a su urbanización como su hogar
- El 51 % se sentía seguro en su urbanización
- El 44 % recomendaría a un amigo o pariente vivir en su edificio

Los resultados de la encuesta representan el tremendo trabajo que tiene por delante la NYCHA. Este plan está diseñado para abordar precisamente estas inquietudes y planeamos continuar haciendo una encuesta anual para medir el progreso en contraste con estas mismas métricas por urbanización, vecindario y distrito.

Engagement Methodology

The Transformation Plan is a culmination of hundreds of conversations with staff, residents, and stakeholders.



Capítulo 1. La NYCHA en contexto

A. La NYCHA y la ciudad de Nueva York

La ciudad de Nueva York tiene el segundo mercado inmobiliario más caro del país, con una disparidad entre la oferta y la demanda que hace que una vivienda estable no esté al alcance de muchos de los residentes de la ciudad.¹ La brecha en la oferta agobia desproporcionadamente a los neoyorquinos con más bajos ingresos, una población a la que la ciudad ha intentado atender durante mucho tiempo, pero con dificultades.

En nuestros 85 años de historia, la Autoridad de la Vivienda de la Ciudad de Nueva York ha aportado casi 200,000 unidades asequibles al mercado inmobiliario de la ciudad, y más de 170,000 continúan hoy en sus manos. La NYCHA alberga a casi 600,000 personas entre los programas de Vivienda Pública y de vales de la Sección 8; un número mayor que las poblaciones de Atlanta, Miami o Nueva Orleans.

Si bien la Autoridad comenzó a funcionar en 1934, su origen se remonta a los intentos del siglo diecinueve por regular un mercado inmobiliario que no podía o no aceptaba trabajar para los neoyorquinos de más bajos ingresos. El primer intento de reglamentación inmobiliaria del estado de Nueva York fue la Ley de Viviendas de Alquiler de 1867, que exigía una salida de incendios para cada unidad y una ventana para cada habitación, pero omitía especificar que esas ventanas debían mirar al exterior. La Ley posterior de 1879 corrigió esta omisión y derivó en las viviendas de alquiler tipo mancuerna de 25 pies de ancho —o “viviendas de la ley vieja”— que aun hoy ocupan las calles del Lower East Side y partes del SoHo. La Ley de 1901 agregó patios para la eliminación de desechos, iluminación y medidas de seguridad contra incendios a los requisitos de toda nueva construcción.²

Las Leyes de viviendas de alquiler regulaban las normas de construcción y, si bien fueron eficaces para mejorar las condiciones de las viviendas, no hicieron nada para abordar la inminente amenaza sobre la ciudad: la falta de viviendas asequibles. Para la década de 1930, los defensores inmobiliarios de la ciudad buscaban nuevas intervenciones por parte de la oferta, y exploraban los fondos o las garantías gubernamentales para construir nuevas unidades.³

Langdon Post, el primer presidente de la NYCHA, declaró que “[c]asi un siglo de la llamada reforma inmobiliaria en la ciudad de Nueva York ha demostrado concluyentemente que, como solución al problema de la vivienda, la reglamentación ha fallado”.⁴ Post y sus colegas creían que “[s]olo un programa gubernamental generalizado de viviendas subsidiadas puede resolver debidamente este problema”. Los primeros líderes de la NYCHA sabían que la ciudad necesitaba

¹ Encuesta de Viviendas y Unidades Desocupadas de la Ciudad de Nueva York (New York City Housing and Vacancy Survey, NYCHVS) de 2017

² New York City Housing Authority, *The Failure of Housing Regulation* (1936), págs. 5-11.

³ Ver Louis H. Pink, *The New Day in Housing* (1928); New York City Housing Authority *Toward the End to be Achieved* (1937); Charles Yale Harrison, *What Price Subsidy!* (1937).

⁴ *The Failure of Housing Regulation*, págs. 3, 19.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

urgentemente más unidades para responder a la demanda creciente y que hacer cumplir las leyes de vivienda de alquiler existentes a los propietarios explotadores era imposible sin un lugar alternativo donde alojar a los desalojados.

A principios de la década de 1930, la Corporación Financiera de Reconstrucción (Reconstruction Finance Corporation, RFC) y la Administración de Obras Públicas (Public Works Administration, PWA) del gobierno federal construyeron tres urbanizaciones de dividendos limitados en Nueva York, incluido el complejo Knickerbocker Village de Lower East Side, pero se afirmaba que el programa atraería a constructoras privadas, lo cual no pudo hacer a gran escala.⁵ Sin una solución del mercado privado, la ciudad y el estado recurrieron a una idea que se había intentado solo una vez antes en los Estados Unidos: viviendas civiles operadas por el gobierno y bajo su propiedad. La creación de la Autoridad de la Vivienda de la Ciudad de Nueva York en 1934 fue un elocuente reconocimiento de que todos los neoyorquinos merecen un lugar seguro y cómodo para vivir.⁶

La cartera de la NYCHA se construyó con fondos municipales, estatales y federales; con poco más de 100,000 unidades federales, 54,000 unidades estatales y 35,000 unidades municipales. Las urbanizaciones municipales y estatales se financiaron con sus recursos de financiamiento originales hasta que algunas fueron compradas a través del programa federal en las décadas de 1960 y 1970⁷. La última ola de federalización llegó en 2010, cuando se vendieron 21 urbanizaciones de la plataforma de fondos federales.

La mayor parte de la construcción tuvo lugar después de la Segunda Guerra Mundial, con fondos de la Ley de Vivienda de 1949, y continuó a través de la Ley de Vivienda de 1954 y el programa de Renovación urbana a fines de la década de 1960. Entre 1950 y 1970, la Autoridad estaba construyendo más de 6,000 unidades al año, un ritmo sin igual para los estándares de cualquier época.⁸

Las urbanizaciones de la NYCHA —y el programa federal de vivienda pública— estaban originalmente diseñadas para ser autosustentables, con todos los gastos operativos y de capital financiados mediante los alquileres de los residentes. A principios de la década de 1960, cuando muchas de las primeras urbanizaciones estaban alcanzando su primer ciclo de capital de 20 años, fue evidente que los alquileres eran insuficientes para financiar las reparaciones de

⁵ Ver Emily Rosenbaum and Samantha Friedman, *The Housing Divide: How Generations of Immigrants Fare in New York's Housing Market* (2007), págs. 98-100; Richard Plunz, *A History of Housing in New York City: Dwelling Type and Social Change in the American Metropolis* (1990), págs. 207-8.

⁶ Ver *Toward the End to be Achieved*, pág. 5.

⁷ Estas urbanizaciones son distintas de las 21 urbanizaciones “federalizadas” que se vendieron a través del programa federal en 2010 como parte de una transacción de crédito fiscal.

⁸ Se vendieron seis urbanizaciones como “cooperativas de viviendas” a fines de la década de 1960. La Autoridad también construyó 11 urbanizaciones temporales de barracas Quonset para veteranos después de la Segunda Guerra Mundial. Más de 120,000 unidades de la Autoridad fueron construidas entre 1950 y 1970.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

capital. La Ley de Vivienda y Desarrollo Urbano de 1969 limitó los alquileres al 25 % del ingreso familiar e introdujo por primera vez un subsidio operativo federal.⁹

En las décadas de 1970 y 1980, a medida que la demografía de los residentes continuaba cambiando, la construcción de nuevas viviendas públicas lentamente se estancó y se recortaron los subsidios.¹⁰ La Autoridad continuó agregando nuevas urbanizaciones en forma de casas adosadas revestidas en piedra arenisca u otras adquisiciones listas para ser usadas. Ahora, a 40 años de la creación del programa, muchas urbanizaciones están a punto de perder su segundo ciclo de capitalización, comenzando así el largo descenso a los profundos déficits de capital que enfrentamos en la actualidad.

En la década de 1990, la NYCHA se consideraba una de las pocas historias de éxito de la vivienda pública, y el HUD recurrió a programas diseñados para ayudar a otras autoridades de vivienda que tenían más necesidades. Mientras otras ciudades recibieron grandes subsidios para reurbanización a través del Programa de Oportunidades de Vivienda para Todos (Housing Opportunities for People Everywhere, HOPE VI), la NYCHA, a menudo imposibilitada de cumplir con los requisitos de asequibilidad para reurbanización, recibió pocos. Si bien el HUD recurrió a programas piloto como Moving-to-Work para proporcionar flexibilidad reglamentaria, la NYCHA no sacó provecho de ninguno de ellos. Para cuando comenzó el Programa de Demostración de Asistencia para el Alquiler (Rental Assistance Demonstration, RAD) en 2013, los déficits de capital de la NYCHA se habían disparado y la organización estaba luchando para seguir el ritmo con un creciente atraso en los trabajos de mantenimiento.

Hoy, la ciudad de Nueva York tiene 3.5 millones de unidades de vivienda, que incluyen 2.2 millones de unidades en alquiler. El precio de 1.2 millones de unidades está regulado de algún modo, lo que incluye 988,000 unidades con alquiler estabilizado o alquiler controlado. La NYCHA posee y opera 169,425 unidades: el 14 % de todas las unidades con precio regulado, el 8 % de todas las unidades en alquiler y el 5 % de todas las unidades de vivienda en general.¹¹

La existencia de viviendas de la ciudad, no obstante, no coincide con el perfil de ingresos de sus residentes. Casi un tercio de las familias de Nueva York destina más del 50 % de su ingreso familiar al pago del alquiler.¹² Solo el 14 % de todos los apartamentos en alquiler de Nueva York tiene alquileres inferiores a \$800, y solo el 7 % es de menos de \$500. El alquiler promedio dentro de la cartera de la NYCHA es de \$525. De las 79,190 unidades en alquiler disponibles que se identificaron en la Encuesta de Viviendas y Unidades Desocupadas de 2017, solo 3,532 (4 %) pedían menos de \$800 al mes. La NYCHA se creó para abordar directamente este problema:

⁹ Ley de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE. UU. de 1969, 24 de diciembre de 1969. Ley pública 91-152.

¹⁰ En 1950, el 75 % de las familias de la NYCHA eran blancas; para 1990, esa cifra había caído por debajo del 10 %.

¹¹ La NYCHA además proporciona subsidios de vivienda a 83,225 familias a través de su programa de Vales de Preferencia de Vivienda (Housing Choice Voucher) de la Sección 8.

¹² Encuesta de Viviendas y Unidades Desocupadas de la Ciudad de Nueva York (New York City Housing Vacancy Survey, NYCHVS) de 2017, <https://www.census.gov/programs-surveys/nychvs.html>.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

proporcionar viviendas a las personas a las que el mercado no podía ni quería atender. Solo 300,000 apartamentos de Nueva York se alquilan por menos de \$800, y 133,000 pertenecen a la NYCHA.¹³ Las listas de espera de la NYCHA (175,000 familias para vivienda pública y 130,000 para la Sección 8) demuestran que la ciudad necesita con urgencia estos hogares.¹⁴

Cuando se la creó, la Autoridad tenía el objetivo de proporcionar viviendas provisionales para las familias, con la presunción de que la movilidad ascendente eventualmente les permitiría pasar al mercado privado. Aunque la Autoridad nunca pudo materializar la visión de movilidad ascendente, sí logró algo más: 85 años como modelo incondicional de asequibilidad y estabilidad en un mercado cada vez más inaccesible y precario.

Una ciudad de Nueva York sin la NYCHA sería mucho más desigual e injusta; la preservación de estos hogares es fundamental para el futuro de la ciudad.

B. Desafíos actuales

La NYCHA está incuestionablemente en un punto de inflexión en su historia. En enero de 2019, la NYCHA firmó un acuerdo de conciliación con el HUD y la ciudad de Nueva York. Después de firmar el Acuerdo del HUD, la Oficina del Fiscal del Distrito Sur de Nueva York (Southern District of New York, SDNY) de los EE. UU. y el HUD retiraron una queja que se había presentado ante un tribunal federal y se había anexado a un decreto de acuerdo judicial propuesto en junio de 2018. También se nombró a un supervisor independiente de conformidad con el Acuerdo del HUD (el supervisor) en febrero de 2019.

Para transformarse, la NYCHA debe enfrentar su pasado reciente. La investigación del SDNY llegó a la conclusión de que la NYCHA no proporcionó una “vivienda decente, segura e higiénica” según lo exigido por las reglamentaciones del HUD, ejerció prácticas engañosas con respecto a las inspecciones federales, y certificó en falso que cumplía con las reglamentaciones con respecto a la pintura con plomo después de haberlas incumplido.

El Acuerdo del HUD ha tenido, y continuará teniendo, efectos trascendentales para la NYCHA. Por ejemplo, el Acuerdo del HUD exigía que la ciudad de Nueva York hiciera una inversión histórica de \$2,200 millones en proyectos de capital en diez años. La NYCHA además debe alcanzar un conjunto de ambiciosas métricas de rendimiento en seis áreas de cumplimiento fundamentales o “pilares”: (1) pintura con plomo, (2) moho, (3) plagas y residuos, (4) elevadores, (5) calefacción e (6) inspecciones.

El Acuerdo del HUD también exige que la NYCHA realice cambios en su organización, que incluyen la creación de tres nuevos departamentos y la presentación de un Plan organizacional. Los tres nuevos departamentos son Cumplimiento, Seguridad y Salud Ambiental, y Control de Calidad. Estos tres departamentos generan una nueva estructura de responsabilidades para la

¹³ Encuesta de Viviendas y Unidades Desocupadas de la Ciudad de Nueva York (New York City Housing and Vacancy Survey, NYCHVS) de 2017

¹⁴ https://www1.nyc.gov/assets/nycha/downloads/pdf/NYCHA-Fact-Sheet_2020_Final.pdf

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

NYCHA y, a la fecha, han estado funcionando durante más de un año. Ahora mismo, han tenido un rol fundamental y han ayudado a impulsar mejoras dentro del equipo de Operaciones en todos los niveles: en toda la agencia mediante la implementación de procedimientos claros y supervisión, en las propiedades individuales y dentro de los dispositivos o sistemas individuales.

Llevar a cabo solo uno de estos requisitos podría ser un desafío abrumador. La NYCHA, junto con el supervisor y nuestros colegas del HUD y del SDNY, se están haciendo cargo de estas tareas simultáneamente en medio de la pandemia. Es por eso que la NYCHA considera que el Acuerdo del HUD y este momento de su historia son una oportunidad única.

El Acuerdo del HUD exige lo siguiente: “El supervisor y la NYCHA deberán elaborar conjuntamente un ‘Plan organizacional’ que describa los cambios en la estructura organizacional, de administración y de fuerza laboral (incluidas las reglas de trabajo) de la NYCHA y que comprenda las políticas necesarias o adecuadas para alcanzar un cumplimiento sostenido de las obligaciones de la NYCHA en virtud de este acuerdo”.

En septiembre de 2019, la NYCHA creó la Oficina de Estrategia e Innovación para que coordine todo el trabajo con el equipo del supervisor, incluido el comienzo de la elaboración del plan organizacional en colaboración con el supervisor. Este Plan de transformación representa la visión de cooperación sobre cómo debe cambiar la organización de la NYCHA. Describe una serie de cambios en la estructura organizacional y administrativa de la NYCHA y plantea otras estrategias para el cambio de una amplia variedad de políticas y prácticas.

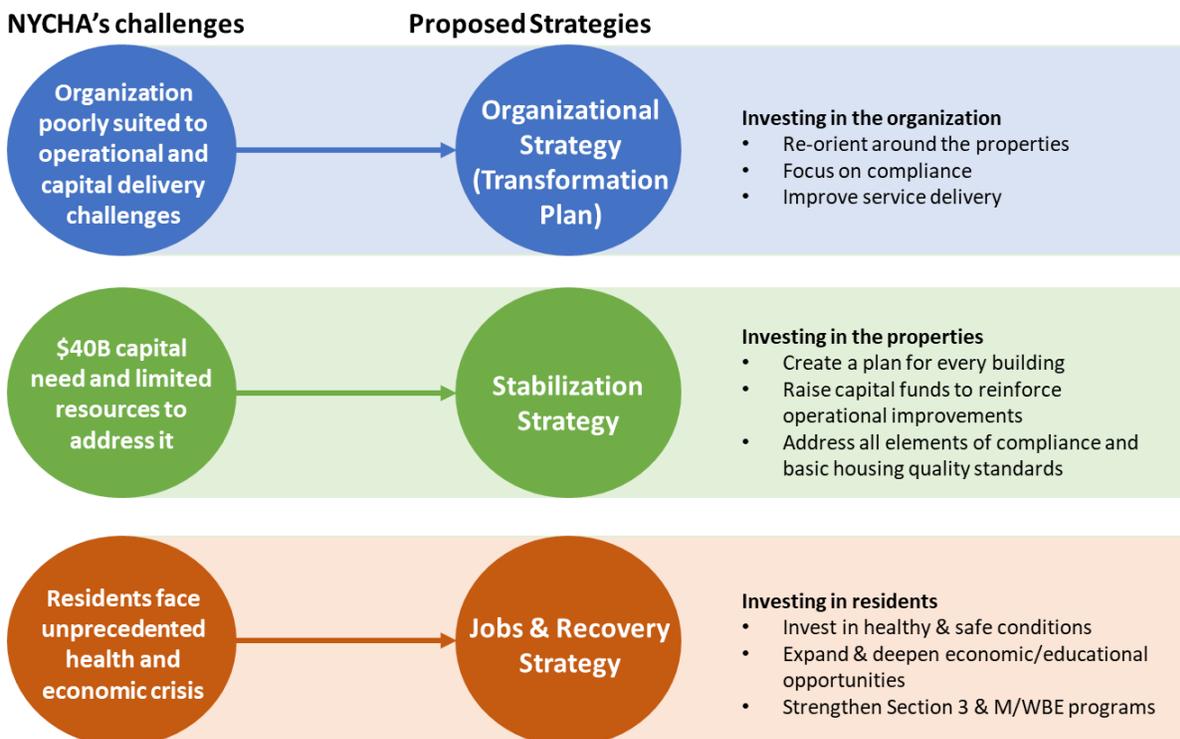
La implementación de esta visión a través de cambios organizacionales y cambios en el proceso de negocios implicará un esfuerzo constante y continuo. Reconocemos que este Plan de transformación es el comienzo de un proceso constante para transformar la NYCHA y que nuestro éxito se medirá por el hecho de que podamos completar estos cambios y el tiempo en que lo hagamos.

Como se observó, las métricas de rendimiento del Acuerdo del HUD se centran en seis áreas clave fundamentales. La imposibilidad de la NYCHA de alcanzar niveles de rendimiento básicos en estas áreas deriva en una considerable medida con respecto a la histórica falta de capitalización en la cartera inmobiliaria combinada con un modelo operativo que no está alineado para proporcionar los servicios cuando son necesarios. Por lo tanto, los desafíos actuales de la NYCHA pueden resumirse en tres áreas principales:

- **Desalineación operativa y una cultura organizacional fracturada.** Tal como fue construida, la organización no está debidamente preparada para administrar las demandas diarias de 300 urbanizaciones o cumplir con un programa de capital masivo a largo plazo.
- **Deterioro físico de los activos.** Necesidades de capital que ascienden a \$40,000 millones y aumentan a un ritmo que supera por mucho las inyecciones de capital provenientes de recursos federales, estatales o municipales.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

- **Desafíos sanitarios y económicos sin precedentes.** Los residentes, que ya hacían frente al subempleo y a las desigualdades sanitarias, ahora se encuentran ante las nuevas amenazas de una pandemia y una recesión económica gradual que aumentan la apuesta de la NYCHA en respuesta a ambas situaciones.



El **Anteproyecto para el cambio** de la NYCHA aborda cada gran desafío con una estrategia específica:

- Este **Plan de transformación** describe de qué manera la NYCHA mejorará su estructura de gobierno y liderazgo, invertirá en la organización para reorientar las operaciones en torno a las propiedades, mejorará la prestación de servicios para los residentes y se enfocará en alcanzar los objetivos de cumplimiento y las métricas de rendimiento del Acuerdo del HUD.
- La **Estrategia de estabilización** crea el primer plan de inversión de capital para toda la cartera de la NYCHA. Se basa en el plan 2.0 de la NYCHA, que fue un plan diseñado para encarar reparaciones completas en más de 62,000 apartamentos a través del programa PACT, de nuevas construcciones y de la transferencia de los derechos aéreos.
- Si esta estrategia tiene éxito, se destinarán miles de millones de dólares a las propiedades de la NYCHA. La **Estrategia de recuperación y empleos** describe de qué manera estas inversiones ayudarán a crear y ampliar las oportunidades laborales para los residentes y promoverán la recuperación sanitaria y económica de la ciudad de Nueva York.

Capítulo 2. **Obligaciones del Acuerdo del HUD**

El Acuerdo del HUD, y la historia que le dio lugar, sentó las bases para el Plan de transformación. Necesitamos diseñar e implementar una estructura organizacional que respalde el cumplimiento de las obligaciones explícitas descritas en el Acuerdo del HUD, y debemos asumir esta tarea con un enorme sentido de la urgencia. En base a las obligaciones establecidas en el Acuerdo del HUD, se han identificado cinco principios organizacionales fundamentales y se los ha incorporado a este Plan:

1. **La NYCHA cambiará la forma en que hace negocios mediante la implementación de nuevas políticas y procedimientos en su cartera.** Por ejemplo, la NYCHA debe llevar a cabo su trabajo de conformidad con las reglas y reglamentaciones federales, lo que incluye cumplir con las prácticas seguras de trabajo con plomo, inspeccionar y eliminar debidamente el moho, y aplicar métodos eficaces de control de plagas que estén en consonancia con la Gestión Integral de Plagas.
2. **La NYCHA debe ser lo suficientemente ágil para responder con rapidez a las condiciones de la propiedad.** Por ejemplo, la NYCHA debe responder rápidamente a los apagones en los ascensores y la calefacción, y secuenciar el trabajo con eficiencia para poder abordar la causa subyacente del moho y evitar la reaparición de plagas en las unidades.
3. **La NYCHA se controlará a sí misma para asegurar la calidad en el punto de servicio.** Por ejemplo, los tres nuevos departamentos de la NYCHA —Control de Calidad, Seguridad y Salud Ambiental (Environmental Health and Safety, EH&S), y Cumplimiento— deben revisar las quejas de los residentes y desplegar especialistas e inspectores para garantizar que el personal de desarrollo esté haciendo el trabajo correctamente y aprenda de los errores.
4. **La NYCHA elaborará y proporcionará proyectos a gran escala a tiempo.** Por ejemplo, la NYCHA debe redactar e implementar Planes de acción específicos para cada función y proporcionar los proyectos a gran escala que se exijan explícitamente en el Acuerdo del HUD. Estos proyectos son cruciales para solucionar problemas de construcción sistémicos y mejorar las condiciones de vida en las urbanizaciones. Esto incluirá la creación de asociaciones público-privadas para mejorar las condiciones físicas y los servicios sociales donde corresponda.
5. **La NYCHA establecerá estructuras de administración claras a fin de que las personas puedan compararse con objetivos claramente definidos.** Por ejemplo, la NYCHA deberá hacer responsables a los administradores de propiedades y al personal de la oficina central frente a un conjunto de métricas claramente definidas en las que los residentes puedan confiar, como las siguientes: (1) los apagones en los ascensores y la calefacción se resolverán en el término de un par de horas, (2) se eliminará el moho en

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

el plazo de una semana o dos según la queja, (3) se realizarán evaluaciones visuales de la pintura con plomo, controles provisionales e inspecciones de los apartamentos una vez al año. La NYCHA debe reestructurar los departamentos individuales e implementar una serie de reformas de procesos para abordar los cuellos de botella que afectan el servicio hoy en día.

A. Políticas y procedimientos

Los equipos de Servicios Técnicos de la NYCHA por lo general toman la iniciativa en el diseño de cambios en los procesos comerciales a fin de cumplir con el Acuerdo del HUD. Al mismo tiempo, prácticamente todos los departamentos de la NYCHA desempeñan un rol fundamental para ayudar a garantizar que los cambios en los procesos comerciales tengan éxito en la práctica. El Departamento Legal, de Cumplimiento y de EH&S desempeñan un rol fundamental en la redacción de políticas y procedimientos, y en el ofrecimiento de recomendaciones para garantizar que el proceso cumpla con la ley y otras mejores prácticas. Participación de la comunidad garantiza que los residentes se involucren en el proceso y sepan qué esperar. El equipo de Tecnología de la Información desarrolla software para automatizar y hacer un seguimiento de los pasos descritos en el proceso comercial, y Recursos Humanos y el Departamento de Aprendizaje y Desarrollo garantizan la contratación y capacitación del personal para cumplir con cada proceso comercial nuevo. Por último, el equipo de Operaciones debe implementar nuevos procesos comerciales. La NYCHA necesita que todas las entidades se involucren en cada proceso comercial, desde el diseño hasta la implementación, para trabajar en equipo entre los silos.

B. Operaciones ágiles y receptivas

Si una caldera o un ascensor se descomponen, o un residente informa la presencia de una plaga o moho, la NYCHA debe poder responder rápidamente. En la actualidad, la NYCHA tiene dificultades para secuenciar el trabajo con eficiencia o desplegar personal en todo un distrito durante el día para abordar un problema. El Modelo Vecindario que se describe en este Plan está diseñado para garantizar que los administradores siempre estén pendientes de las propiedades para así poder responder rápidamente ante cualquier condición. La presencia de oficios calificados en el vecindario garantiza que los empleados estén ubicados en las inmediaciones y puedan secuenciar el trabajo de un oficio a otro de manera rápida y eficaz como equipo.

C. Control a nosotros mismos

En la actualidad, la NYCHA tiene dificultades para garantizar que los proveedores y los empleados brinden servicios de calidad de forma constante. Diseñar una estructura vertical clara que abarque al empleado de oficina, el administrador de propiedades, el director de vecindario y finalmente al vicepresidente de distrito o el director de operaciones ayuda a asegurar múltiples grados de responsabilidad en Operaciones. Además, los departamentos de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

cada oficina central de la NYCHA deben estar al servicio de nuestras propiedades y residentes. Estos departamentos deben controlar la calidad del trabajo y apoyar a Operaciones en el cumplimiento de sus objetivos. En el Acuerdo del HUD, se asignó al Departamento Legal, de Cumplimiento y de EH&S específicamente para cumplir esta función. Asimismo, el nuevo Departamento de Gestión de Residuos y Control de Plagas establecerá una división de control y el Departamento de Hogares Saludables ha establecido unidades para garantizar que respondamos a las quejas por moho de manera eficaz y efectiva.

D. Desarrollo de proyectos a gran escala

Hay al menos dos razones por las que la NYCHA tiene dificultades para desarrollar proyectos a gran escala. En primer lugar, a veces no está claro quién es responsable del desarrollo de un proyecto a gran escala en Operaciones. Una Oficina de Gestión de Proyectos dentro de la oficina central tomará la iniciativa en los proyectos en toda la cartera, y los Equipos de Administración de los Distritos dentro de las oficinas de distritos ayudarán a implementar dichos proyectos a nivel local. En segundo lugar, un principio importante del Modelo Vecindario del Plan de Transformación es que el personal de la NYCHA se dedicará a las operaciones diarias a nivel de las propiedades o el vecindario. Por lo tanto, para desarrollar proyectos a gran escala, la NYCHA por lo general tendrá que contratar proveedores. Actualizar el proceso de compras para atraer a proveedores de alta calidad de manera rápida es fundamental para el éxito de la NYCHA. En la construcción, la NYCHA necesita una única fuente que refleje un conjunto de prioridades claras, en la que se fusionen los esfuerzos de Planificación de Capital y Desarrollo de Bienes Raíces para desarrollar un plan para todos los edificios.

E. Métricas claras basadas en datos

El Acuerdo del HUD exige que la NYCHA haga un seguimiento propio en torno a un conjunto de métricas bien definidas basadas en datos. La NYCHA constantemente recopila una gran cantidad de datos, ya sea resultados de pruebas de fluorescencia de rayos X (X-ray fluorescence, XRF) o informes de apagones de calefacción. Ahora, la NYCHA debe enfocarse en analizar estos datos con estándares claros de gobernanza de la información. Una vez analizados los datos, Operaciones los utilizará para tomar decisiones sobre cómo responder, y dónde enfocar sus esfuerzos con respecto a la capacitación, contratación y asignación de personal y otras inversiones.

Los datos también se integrarán en el nuevo Modelo Operativo y la nueva Estructura de Gobierno para responsabilizar a cada nivel de la NYCHA a fin de hacer mejoras en los aspectos que no podamos cumplir. Los informes que muestren el cumplimiento o la falta de cumplimiento de estas métricas deben circular de forma ascendente y descendente en cada jurisdicción administrativa. El Director general y el Director de operaciones sabrán si la NYCHA cumple con la cartera. El vicepresidente de distrito sabrá si el distrito correspondiente cumple o no. El Director de cada vecindario sabrá si el vecindario cumple o no con las métricas basadas en datos del Acuerdo del HUD. Si una jurisdicción administrativa no cumple con los puntos de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

referencia definidos con claridad y basados en datos, deberá diseñar un plan junto con sus colegas en otros departamentos para solucionar el problema.

[CUADRO CON LEYENDA] Misión y visión de la NYCHA

Un paso fundamental en el posicionamiento de la NYCHA para cubrir los desafíos y las oportunidades que enfrentan a la agencia ahora y en el futuro es fundamentar todo nuestro trabajo en declaraciones de misión y visión que reflejen nuestros objetivos y aspiraciones. Como parte de este proceso del Plan de Transformación, involucramos al Equipo Ejecutivo y otros empleados en una serie de diálogos sobre cómo enmarcar la misión de la organización y nuestra visión colectiva del estado futuro. Las nuevas declaraciones de misión y visión confirman nuestro compromiso con los residentes de la NYCHA y los participantes en la Sección 8, y la contribución esencial que la NYCHA continuará brindando a los vecindarios que conforman la ciudad de Nueva York.

Declaración de misión

La misión de la NYCHA es brindarles a los neoyorquinos viviendas de calidad que sean sustentables, inclusivas y seguras, y que además fomenten oportunidades de movilidad económica.

Declaración de visión

La NYCHA se reorientará en todos los niveles de la organización, desde el personal basado en las propiedades hasta el personal de la oficina central, para transformar el modo en el que se prestan los servicios a los residentes. La NYCHA también ampliará su agenda de capital humano para incluir inversiones sociales más profundas en educación, salud, oportunidades laborales y redes comunitarias.

Capítulo 3. Estructura de gobierno

Los problemas subyacentes que condujeron a la creación del Acuerdo del HUD, junto con el alcance y la complejidad de las tareas del Anteproyecto para el cambio que nos esperan, enfatizan la necesidad de fortalecer la estructura de gobierno de la agencia y crear un grupo de liderazgo ejecutivo más eficaz, responsable y ágil. Para lograrlo, el Plan de Transformación propone cambios en la Junta y la estructura de liderazgo superior de la NYCHA.

La Junta de la NYCHA posee siete (7) miembros, incluidos tres (3) miembros residentes, todos designados por el alcalde. El alcalde designa un miembro como presidente. Esta estructura se describe en la Sección 402 de la Ley de Viviendas Públicas (Public Housing Law, PHL) del Estado de Nueva York, así como en los estatutos de la NYCHA.

Según los estatutos de la NYCHA, el presidente también se desempeña como el Director general de la NYCHA y es responsable de supervisar los negocios y asuntos de la agencia. El vicepresidente asume las obligaciones del presidente si este no puede ejercer su cargo. Las

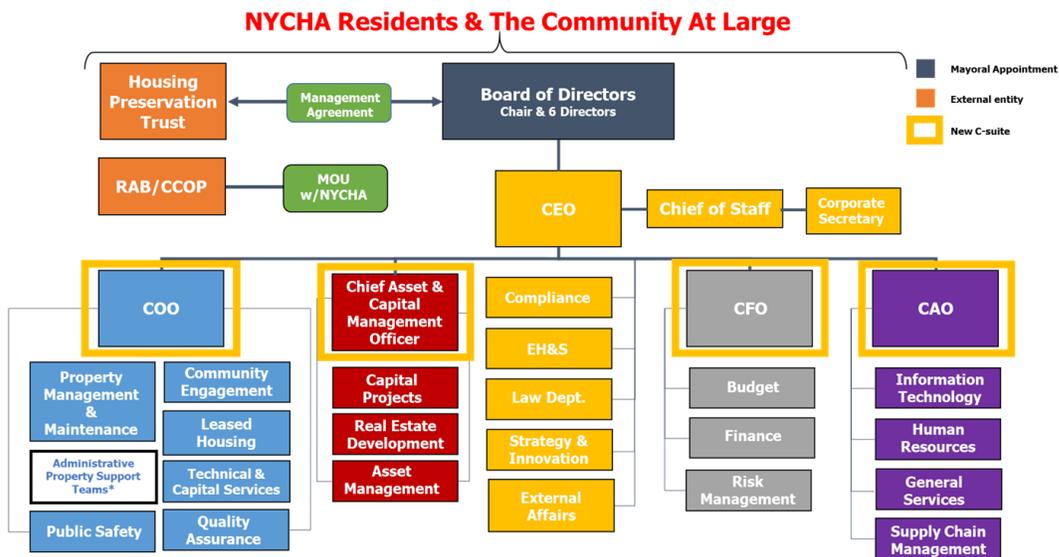
16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

obligaciones de los miembros de la Junta incluyen votar contratos, resoluciones, políticas, mociones, normas y regulaciones en reuniones programadas con regularidad.

La PHL define la presidencia como un puesto pago de tiempo completo, que tiene una naturaleza única entre las Autoridades de vivienda a nivel nacional, en el que el rol de la Junta por lo general está enfocado exclusivamente en la supervisión de políticas y la organización. Históricamente, a la NYCHA la han supervisado un presidente y un gerente general, aunque la distribución de funciones bajo la supervisión de estos dos ha cambiado a lo largo del tiempo. Este enfoque bifurcado desdibuja la distinción entre el establecimiento y la implementación de políticas, y es incompatible con la necesidad de una distinción clara entre los roles de la Junta y el personal, y para que un liderazgo fuerte y responsable implemente de forma plena los numerosos cambios detallados en el Anteproyecto para el cambio.

En paralelo con otros cambios descritos en el Plan de Transformación, la NYCHA propondrá cambios legislativos en la PHL y presentará una resolución ante la Junta para enmendar los estatutos, a fin de crear la siguiente estructura mejorada de gobierno y liderazgo (consulte el Apéndice A para ver la tabla organizacional actual de la NYCHA):

Proposed NYCHA Governance & Functional Structure



* Administrative support placed directly at frontline locations

A. Presidente y Junta Directiva

El cambio más significativo propuesto en la estructura de gobierno de la NYCHA es separar en dos partes los roles del presidente de la Junta y el director general, lo que logra que el director general esté bajo la supervisión directa de toda la Junta. Como se puede observar, esta

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

separación es común en la industria y servirá para fortalecer la responsabilidad y distinguir mejor los roles y las obligaciones. Mediante un cambio en la PHL, la presidencia, al igual que los puestos de todos los directores de la NYCHA, pasará a ser un puesto no pago de tiempo parcial designado por el alcalde. El rol del presidente y toda la Junta será establecer políticas y realizar tareas de supervisión en la organización. A fin de facilitar dicha función, la NYCHA propone crear tres nuevos comités y mejorar el comité actual de la Junta Directiva. Las actas constitutivas propuestas para los comités se adjuntan en el Apéndice I y también se describen brevemente a continuación.

El *Comité de Auditoría y Finanzas* es el único comité actual. Deberá garantizar prácticas y políticas financieras sólidas, garantizar la integridad de las declaraciones financieras de la NYCHA, hacer un seguimiento del rendimiento financiero, coordinar con entidades de auditoría internas y externas, y trabajar en conjunto con el Departamento de Finanzas de la NYCHA.

El *Comité de Cumplimiento y Capital de Operaciones* deberá revisar las operaciones y el trabajo de capital en curso de la NYCHA, revisar que las operaciones de la NYCHA cumplan con los requisitos legales y regulatorios, hacer un seguimiento general del rendimiento de las operaciones y los proyectos de capital, y ofrecer recomendaciones sobre la planificación de la cartera a largo plazo.

El *Comité de Asuntos Residenciales y Comunitarios* deberá revisar los asuntos relativos a los residentes y la comunidad de la NYCHA. Este comité ayudará a promover ideas para mejorar nuestra asociación con los residentes, así como a abordar los problemas de seguridad en la cartera.

El *Comité de Gobierno* deberá informar a la Junta sobre las mejores prácticas actuales en el gobierno corporativo en lo que concierne al sector público y la aplicabilidad a la NYCHA, y ofrecer recomendaciones a la Junta sobre la capacitación y el desarrollo de los miembros de la Junta, según las mejores prácticas actuales. Nuestro objetivo es institucionalizar una capacitación anual para miembros de la Junta que se alinee con el HUD y las mejores prácticas de la industria.

La NYCHA espera oficializar estos comités en el primer trimestre de 2021.

B. Director general (Chief Executive Officer, CEO)

En la nueva estructura, el rol del director general será implementar la dirección de políticas de la Junta, contratar y administrar el equipo de liderazgo sénior de la NYCHA y ofrecer un liderazgo efectivo a la organización. En apoyo a este enfoque, el CEO estará al frente de una estructura de liderazgo ejecutivo de primer nivel con cuatro ejecutivos de subordinación directa que supervisarán funciones organizacionales principales, como se describe a continuación. Se enmendarán los estatutos de la NYCHA para reflejar esta estructura, pero también se brindará flexibilidad para adaptarla según sea necesario a lo largo del tiempo. Si bien el alcalde designará al director general, cualquier designación nueva en los próximos nueve años o la duración del Acuerdo, si este es más corto, requiere un acuerdo conjunto entre el alcalde, el HUD y el SDNY.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

C. Director de operaciones (Chief Operating Officer, COO)

Como subordinado del CEO, el COO asumirá una parte sustancial de la estructura actual del gerente general. La responsabilidad principal del director de operaciones será supervisar todas las unidades de la organización involucradas en la implementación del nuevo Modelo Vecindario de operaciones descrito a continuación, incluidos los equipos de Administración de Propiedades y Mantenimiento, Participación y Asociaciones Comunitarias, Seguridad Pública y Administración de los Distritos. De conformidad con el Acuerdo del HUD, la Unidad de Control de Calidad continuará estando bajo la supervisión del director de operaciones como lo hace actualmente con el gerente general. La cartera del COO también incluirá el Programa de Vivienda Arrendada para garantizar que todas las unidades de vivienda y vales se rijan según la misma gestión ejecutiva.

D. Director de Administración de Activos y del Capital (Chief Asset & Capital Management Officer, CACMO)

Este es un nuevo puesto en la NYCHA que combinará al actual Departamento de Desarrollo de Bienes Raíces con el Departamento de Proyectos de Capital. Esta nueva división integrará mejor y alineará el trabajo actual de los dos equipos relacionados con la construcción de la agencia. El nuevo equipo trabajará a partir de un conjunto compartido de prioridades y proporcionará reparaciones integrales a los apartamentos de la NYCHA mediante la planificación de cartera estratégica basada en datos, y el desarrollo y la gestión de proyectos rentables. El equipo también llevará adelante una planificación integral de los vecindarios para alinearse mejor con el nuevo Modelo Vecindario de la NYCHA para la Administración de Propiedades, fortalecer nuestras comunidades inmediatas y circundantes, e identificar oportunidades para brindarles instalaciones sanitarias, educativas, recreativas y de servicios sociales mejoradas a los residentes de la NYCHA. A fin de preparar la cartera de vivienda de la NYCHA para el futuro, el equipo fomentará la innovación en los materiales y los métodos de construcción, integrará tecnología para mejorar la experiencia habitacional de los residentes y mejorará el rendimiento y la gestión edilicia.

Esta nueva división trabajará junto al Fondo de preservación de viviendas, que se detalla más adelante en el Capítulo 10. El Fondo tendrá poco personal y dependerá de esta nueva división para planificar y supervisar el trabajo de construcción a gran escala. El subsidio de capital de la NYCHA se reducirá ya que más urbanizaciones pasarán a formar parte de la Sección 8 según el programa PACT y la Estrategia de Estabilización. El trabajo de la actual División de Proyectos de Capital cambiará en conjunto, y se enfocará en reemplazos de capital de menor escala y trabajará en el nuevo proceso de planificación de cartera para garantizar que haya un plan para cada edificio. Esta nueva división también trabajará junto con Administración de Propiedades para resguardar nuestras inversiones y garantizar transiciones fluidas en cuanto a la pertenencia de proyectos.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Desarrollo de Bienes Raíces continuará supervisando las transacciones del PACT/la Demostración de Asistencia de Alquiler (Rental Assistance Demonstration, RAD), y al mismo tiempo planificará y ejecutará disposiciones de propiedad al Fondo. A medida que la NYCHA se traslada a una conversión de toda la cartera, de viviendas públicas a la asistencia basada en proyectos de la Sección 8, las funciones de Administración de Activos serán más importantes, incluidos el cumplimiento de los requisitos a largo plazo posteriores al cierre de las transacciones de bienes raíces y las disposiciones de los contratos de Pagos de Asistencia de Vivienda (Housing Assistance Payments, HAP) de la Sección 8.

E. Director financiero (Chief Financial Officer, CFO)

El CFO es responsable de toda la planificación relativa al presupuesto, la contabilidad y las finanzas, y las funciones de gestión de riesgo para la NYCHA, bajo la supervisión del CEO. El rol incluye desarrollar y mantener políticas y procedimientos financieros apropiados para administrar el capital de trabajo de manera eficaz y ofrecer buenos consejos sobre las implicaciones financieras de las decisiones de la Junta. El CFO también supervisará la transición de la NYCHA al presupuesto según la propiedad, lo que les brindará a los administradores de propiedades más control sobre sus recursos de desarrollo.

F. Director administrativo (Chief Administrative Officer, CAO)

Bajo supervisión del CEO, el CAO supervisa funciones administrativas, incluidos Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Servicios Generales y Administración de la Cadena de Suministro. El CAO desempeñará un rol clave, ya que implementará y apoyará a los Equipos de Administración de los Distritos, que son un componente fundamental del nuevo Modelo Vecindario de la NYCHA.

G. Otras áreas funcionales bajo la supervisión del CEO

Además de supervisar a los cuatro (4) directores, el CEO administrará de manera directa Comunicaciones, Asuntos Intergubernamentales, Estrategia e Innovación, el Departamento Legal y, de conformidad con el Acuerdo del HUD, las funciones de Cumplimiento y Seguridad y Salud Ambiental.

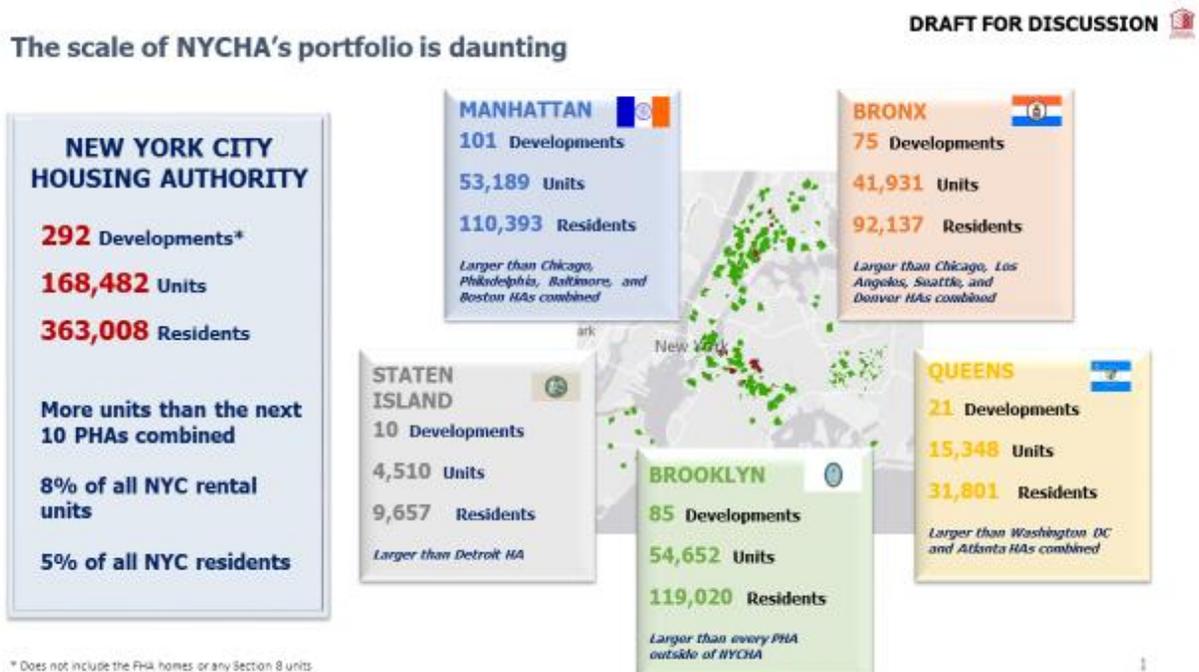
Capítulo 4. Nuevo Modelo Operativo de la NYCHA

En 15 años, la NYCHA se convertirá en la primera autoridad de vivienda en el país que celebrará su centenario. Desde la Gran Depresión hasta el programa de renovación urbana y la actualidad, la NYCHA ha tenido un impacto significativo en el desarrollo físico y social de la ciudad de Nueva York. En cada época se solicitó y esperó algo diferente de la NYCHA, como propietario, administrador de propiedades y organización de servicios sociales. En la actualidad, el conjunto completo de funciones y actividades que la agencia desempeña va mucho más allá de la imaginación del alcalde Fiorello La Guardia o el presidente Langdon Post en 1934. Para crear una organización eficaz y moderna que pueda superar los desafíos del futuro, primero

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

debemos identificar las obligaciones, las expectativas y las responsabilidades de la Autoridad de la Vivienda de la Ciudad de Nueva York en 2020.

La escala de la NYCHA presenta desafíos únicos. Si los desarrollos de Brooklyn fueran una autoridad de vivienda pública independiente, sería la segunda más grande luego de la NYCHA. Administrar la autoridad de vivienda pública más grande del país, que además es el propietario de residencias multifamiliares y el único administrador de propiedades de la ciudad más grande de la nación, es una tarea complicada, que se dificulta aún más a causa de décadas de inversiones de capital diferido y una escasez crónica de financiación. La NYCHA necesita una estructura organizacional que reconozca estos desafíos y facilite su gestión de la mejor manera.



La transformación de la NYCHA implica cambiar la estructura operativa y la forma en la que hacemos negocios. El Modelo Vecindario que se resume a continuación representa un paso importante hacia la reformulación de la estructura organizacional a nivel de los vecindarios y las propiedades. A fin de tener éxito, debe estar acompañado de un nuevo diseño para la prestación de servicios y el desarrollo de una cultura de servicio que puedan sostener estos cambios.

A. El Modelo Vecindario: principios clave

La escala de la NYCHA supone un desafío abrumador para la organización y puede forzar a empleados individuales a afrontar situaciones prácticamente imposibles. La estructura organizacional actual puede incrementar el estrés, ya que somete al personal de primera línea a presiones excesivas, en lugar de crear procesos sustentables o desarrollar soluciones de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

sistemas para problemas complicados.¹⁵ Por ejemplo, un gerente regional de activos actualmente cubre dos lugares que están a 22 millas de distancia entre sí, al menos a una hora de viaje en automóvil durante el día. ¿Cómo podemos insistir en que “estén pendientes de las propiedades” si hacemos que sea algo prácticamente imposible de lograr? Los Planes de Acción que surgieron del Acuerdo del HUD también han provocado una nueva ola de demandas de cumplimiento que azota a la primera línea, con miembros del personal a los que se les pide que trabajen más sin un aumento correspondiente de recursos. Empoderar a los miembros del personal de la NYCHA significa reducir estas cargas excesivas y diseñar una organización que haga posible y apoye su éxito, en lugar de castigarlos por no poder hacer milagros.

Las urbanizaciones de la NYCHA se construyeron dentro de vecindarios existentes y, en algunos casos, los reemplazaron completamente.¹⁶ Comprender el contexto de los desarrollos de la NYCHA en relación con sus comunidades circundantes es fundamental para mejorar la prestación de servicios y fortalecer las conexiones comunitarias. Muchos desarrollos se construyeron con una perspectiva interna, como comunidades independientes que aislaban a los residentes de los alrededores y la ciudad. Un nuevo modelo de gestión centrado en las propiedades que apoye a nuestros desarrollos revelará nuevas perspectivas sobre las necesidades individuales de una comunidad y fortalecerá las conexiones entre las urbanizaciones de la NYCHA y sus vecindarios circundantes.

Eventualmente, este modelo apoyará y afectará a cada parte de la agencia. A medida que las urbanizaciones se seleccionan para su conversión al PACT o el Fondo, consideraremos el impacto del vecindario para garantizar que estemos creando una cartera de legado más eficaz y razonable.

En el futuro, la NYCHA organizará la Administración de Propiedades en cuatro organizaciones geográficas (de distrito): Manhattan, el Bronx, Brooklyn y Queens/Staten Island. Cada equipo estará bajo la dirección de un vicepresidente de distrito, y supervisarán y apoyarán a todos los desarrollos de la NYCHA ubicados en sus respectivas áreas geográficas, incluidos las urbanizaciones de finanzas mixtas y NextGen Operations (NGO1), que actualmente están organizados como distritos funcionales diferentes del resto de la cartera.

Cada una de las cuatro organizaciones de distrito se organizará en agrupaciones de vecindarios. Organizar las carteras de vivienda en agrupaciones de vecindarios concuerda con las prácticas de administración de propiedades de gran escala generalmente aceptadas y reemplazará la actual estructura regional desigual y confusa de la NYCHA. En el sistema actual, por ejemplo, un gerente regional de activos (Regional Asset Manager, RAM) supervisa a Rutgers Houses en el Lower East Side, Stapleton Houses en Staten Island y Bay View Houses en Canarsie. Otro supervisa a Jackson Houses en el South Bronx, además de Edenwald Houses y

¹⁵ Plan de Transformación, *Property Management Workshop*, Feb. 19, 2020; KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, págs. 10, 408, 421, 457.

¹⁶ Marcuse, Peter, The Beginnings of Public Housing in New York. *Journal of Urban History*. 1986;12(4): 353-390.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Boston Secor cerca del límite con el condado de Westchester. Estas funciones ya son lo suficientemente complicadas sin desafíos geográficos adicionales e innecesarios.

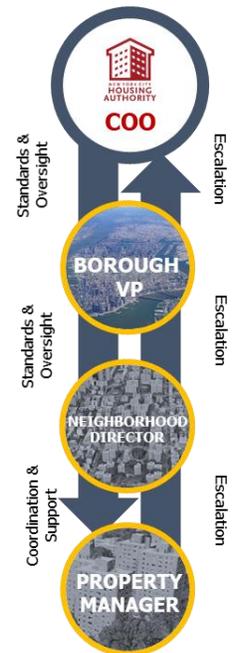
Organizing NYCHA at the neighborhood level



Trasladarse a distritos geográficos apoyará y facilitará la prestación de servicios de Administración de Propiedades a nivel del vecindario. Crearemos 30 carteras de vecindario, que estarán compuestas por entre 4,000 y 8,000 unidades y dirigidas por un Director de vecindario; contarán con mayor autoridad en la toma de decisiones y control de los recursos necesarios para prestar servicios de forma eficaz y garantizar el cumplimiento a nivel individual de la propiedad. Las nuevas carteras constituidas son mucho más reducidas y más contextuales que las carteras del RAM. El director del vecindario de Brownsville, por ejemplo, supervisará las nueve urbanizaciones ubicadas entre Rockaway Avenue y Van Sinderen Avenue en Brooklyn. El director del vecindario de Alphabet City en el Lower East Side supervisará las tres grandes urbanizaciones adyacentes a FDR Drive, además de cinco lugares más pequeños que ocupan Avenue B y Avenue C.

Organizar la cartera de vivienda de la NYCHA en torno a los vecindarios de la ciudad ayudará a los Directores de vecindario a conocer las necesidades y los desafíos únicos de sus respectivos vecindarios y desarrollos de vivienda. La NYCHA necesita más supervisores que “estén pendientes de los edificios” y la relativa cercanía de los lugares de la cartera les permitirá a los directores pasar mucho más tiempo en cada desarrollo de vivienda que el que pueden pasar ahora con la actual estructura de RAM.

Los Directores de vecindario desempeñarán un rol fundamental en el Plan de Transformación y son esenciales en el nuevo enfoque de la NYCHA para la administración y la prestación de



16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

servicios. Deben convertirse en administradores de las carteras de vivienda de sus vecindarios, y sumergirse en el ritmo diario de los residentes para comprender plenamente sus deseos, necesidades y desafíos. Deben lograr conocer por completo los lugares, desarrollar su propia perspectiva sobre las prioridades de sus desarrollos y comunicar estas prioridades al distrito y la oficina central según corresponda.

El vecindario se convertirá en el nodo principal en las interacciones con la oficina central.

Cada vecindario recibirá apoyo de un equipo de personal previamente centralizado, incluidos Recursos Humanos, Administración de Suministro y Finanzas, con el objetivo final de brindar servicios rápidos y receptivos que apoyen las operaciones a nivel de la propiedad.

Como parte de este modelo, también evaluaremos todas las urbanizaciones “consolidadas”, es decir, las que no poseen una oficina de Administración de Propiedades en el lugar y son gestionadas por el personal de otros lugares. La mayoría de las propiedades consolidadas son urbanizaciones más pequeñas y generalmente dispersas, aunque se incluyen algunos lugares más grandes. A causa de una cobertura dividida, estos lugares no siempre reciben la atención suficiente en torno a sus necesidades y desafíos específicos. Cuando el Modelo Vecindario esté en funcionamiento, se evaluará a todas las urbanizaciones consolidadas para determinar su potencial reconfiguración o nuevas oficinas de Administración de Propiedades, donde se justifique. Les daremos prioridad a los lugares más grandes con una carga de trabajo que pueda sostener a personal a tiempo parcial o completo, y que estén ubicados a media milla o más de sus actuales oficinas de administración.

B. Equipos de Administración de los Distritos

Cada una de las cuatro organizaciones geográficas de distrito contará con la ayuda de un equipo de personal que representará funciones de apoyo esenciales de la oficina central, como recursos humanos, tecnología de la información, compras y finanzas, entre otras. Esta es una nueva estructura diseñada para derribar los silos que existen entre el personal de las propiedades y el personal de la oficina central, acercar las funciones de apoyo para prestar servicios esenciales a nivel de las propiedades y responder a las quejas frecuentes del personal del lugar que espera que responda el “centro”.

Un director de Administración de los Distritos, que estará bajo la supervisión directa del vicepresidente de distrito, deberá organizar todas las funciones de apoyo de la oficina central de manera tal que mejore la prestación de servicios a nivel de los vecindarios y las propiedades. Si bien se asignará personal de varios departamentos en cada Oficina de Distrito, estos miembros continuarán bajo la supervisión de sus respectivos directores de la oficina central. Esto ayudará a garantizar que los procesos se implementen de manera coherente en todos los distritos. Por ejemplo, a la Oficina de Distrito de Brooklyn se le asignará un generalista en Recursos Humanos que facilitará información y acciones sobre vacantes, contrataciones, incorporaciones y otras acciones relativas al personal. Dado el amplio uso de las listas de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

servicios civiles en toda la ciudad y la agencia, será importante que el generalista coordine con otros distritos, así como con Recursos Humanos de la oficina central.

Los coordinadores de distrito estarán bajo la supervisión de su director en la oficina central a través de la línea funcional. Esto permitirá mejores oportunidades de desarrollo y carreras profesionales, una evaluación más estandarizada y funciones de incentivo para enfocarse en los resultados operativos. Utilizaremos herramientas de administración de rendimiento para garantizar que todos los equipos de los vecindarios se estén desempeñando de acuerdo con los estándares.

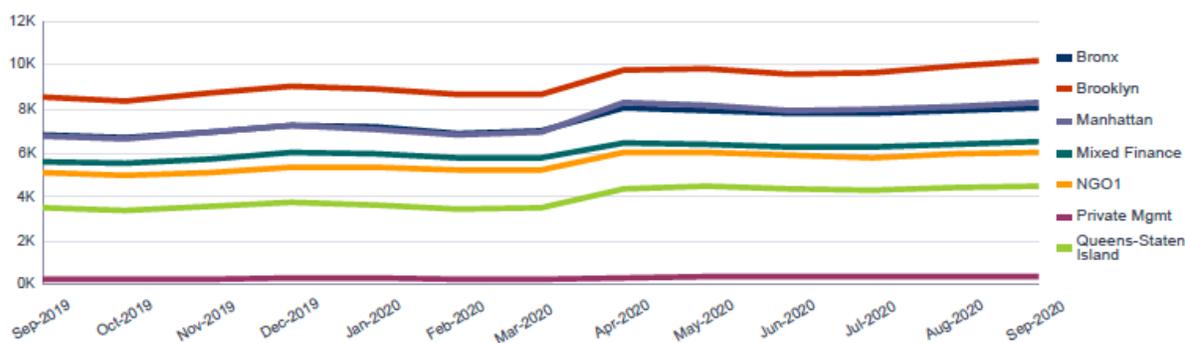
C. Cobro de la renta

Al igual que muchos propietarios, la NYCHA ha sufrido una pérdida significativa de ingresos de renta debido a la pandemia de la COVID-19. La renta total de inquilinos cobrada entre enero y septiembre de 2020 fue de solo \$751 millones, en comparación con los \$804 millones que se cobraron entre enero y septiembre de 2019. Como consecuencia de la pandemia, la NYCHA ha experimentado una disminución del 4 % en el cobro de la renta acumulativa. El 20 de marzo de 2020, el gobernador emitió la Orden Ejecutiva 202.8, en la que se declara que no se ejecutará ningún desalojo residencial ni comercial durante 90 días. Los tribunales de Nueva York extendieron esta prohibición hasta el 1 de octubre. En marzo, el Congreso aprobó la Ley de Ayuda, Alivio y Seguridad Económica por Coronavirus (Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act, CARES Act), en la que se prohibieron los desalojos por falta de pago de la renta hasta el 24 de agosto de 2020. Estas tres prohibiciones de desalojo ya han expirado. Además, el Estado de Nueva York aprobó la Ley de Refugio Seguro para Inquilinos (Tenant Safe Harbor Act) en junio, en la que se prohíbe el desalojo por falta de pago de los inquilinos que hayan tenido dificultades financieras durante el período de emergencia por la COVID-19. Esta prohibición durará por tiempo indefinido y finalizará solo cuando se hayan levantado todas las restricciones relacionadas con la COVID-19 para los negocios y las reuniones. Hace poco, los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (Centers for Disease Control and Prevention, CDC) también publicaron pautas que prohíben los desalojos por falta de pago de la renta de los inquilinos que hayan sufrido una pérdida sustancial de ingresos. La prohibición de los CDC finaliza el 1 de enero de 2021. La NYCHA continuará revisando todas las leyes, regulaciones y órdenes ejecutivas relacionadas con los desalojos, pero estimamos que la caída significativa en el cobro de la renta continuará en 2021.

Sin embargo, la cantidad de familias morosas ya había estado aumentando durante años, antes de la COVID-19. Las familias morosas se definen como aquellas que deben un saldo superior a cero. Entre septiembre de 2019 y septiembre de 2020, la cantidad de familias morosas aumentó un 20 % (7,342) de 36,663 en septiembre de 2019 a 44,005 en septiembre de 2020.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Total de familias morosas por mes



Borough Grouping	Sep-2019	Oct-2019	Nov-2019	Dec-2019	Jan-2020	Feb-2020	Mar-2020	Apr-2020	May-2020	Jun-2020	Jul-2020	Aug-2020	Sep-2020
Bronx	6,840	6,711	6,947	7,258	7,212	6,897	7,026	8,039	7,960	7,823	7,798	7,933	8,082
Brooklyn	8,541	8,385	8,763	9,064	8,909	8,657	8,851	9,808	9,854	9,594	9,646	9,945	10,202
Manhattan	6,782	6,647	6,959	7,255	7,091	6,845	6,970	8,296	8,183	7,968	7,974	8,121	8,297
Mixed Finance	5,590	5,532	5,757	6,020	5,983	5,781	5,786	6,476	6,383	6,277	6,276	6,419	6,502
NGO1	5,133	4,986	5,124	5,350	5,331	5,244	5,240	6,038	6,036	5,901	5,785	5,984	6,037
Private Mgmt	281	266	276	293	292	287	285	344	384	373	383	361	376
Queens-Staten Island	3,496	3,384	3,595	3,733	3,612	3,450	3,508	4,383	4,518	4,403	4,316	4,450	4,509
Grand Total	36,663	35,911	37,421	38,973	38,430	37,161	37,466	43,384	43,318	42,339	42,178	43,213	44,005

La tasa de cobro de la renta acumulativa hace un seguimiento de la cantidad de dinero que la NYCHA debe cobrar y la compara con la recaudación real; el HUD mide nuestro rendimiento según este proceso. La NYCHA solía superar cómodamente el 90 % de forma periódica. Sin embargo, a partir de agosto de 2019, la tasa de 12 meses de la NYCHA cayó por debajo del 90 % y ha disminuido todos los meses. En febrero de 2020, la tasa de cobro de la renta acumulativa era del 88 %, y para septiembre de 2020 había descendido al 84 %. El cobro de la renta sigue tendencias estacionales; sin embargo, en esta misma época del año pasado (septiembre de 2019), la tasa de cobro de la renta acumulativa era del 89 %. La NYCHA estima que habrá una pérdida de \$67 millones en el cobro de la renta para fin de año.

A continuación, se muestran los informes a partir de enero de 2020, donde se observa el promedio de 12 meses consecutivos para el año anterior y el informe actual de septiembre de 2020.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Tasa de cobro de la renta acumulativa (de enero de 2019 a enero de 2020)



	Jan-2019	Feb-2019	Mar-2019	Apr-2019	May-2019	Jun-2019	Jul-2019	Aug-2019	Sep-2019	Oct-2019	Nov-2019	Dec-2019	Jan-2020
NYCHA Total Due	\$1,179,520,678.77	\$1,179,026,429.39	\$1,178,596,812.01	\$1,177,013,307.86	\$1,177,117,897.26	\$1,180,110,505.87	\$1,182,030,049.32	\$1,182,010,541.30	\$1,187,420,743.41	\$1,187,400,640.88	\$1,190,440,875.72	\$1,195,853,730.43	\$1,197,334,789.11
Total Collected	\$1,064,894,256.37	\$1,058,260,865.84	\$1,061,851,541.43	\$1,064,618,601.00	\$1,062,391,780.89	\$1,057,498,299.71	\$1,060,865,987.41	\$1,055,402,029.86	\$1,057,375,840.17	\$1,055,080,635.50	\$1,054,690,579.80	\$1,056,806,755.24	\$1,053,471,615.10
Collection Rate	90.28%	89.69%	90.25%	90.45%	90.25%	89.61%	89.88%	89.22%	89.10%	88.86%	88.60%	88.39%	87.98%

Collection Rate measures based on a rolling 12 months data and includes the Account Receivable balance

Tasa de cobro de la renta acumulativa (de septiembre de 2019 a septiembre de 2020)



	Sep-2019	Oct-2019	Nov-2019	Dec-2019	Jan-2020	Feb-2020	Mar-2020	Apr-2020	May-2020	Jun-2020	Jul-2020	Aug-2020	Sep-2020
NYCHA Total Due	\$1,187,420,743.41	\$1,187,400,640.88	\$1,190,440,875.72	\$1,195,853,730.43	\$1,197,334,789.11	\$1,201,533,081.42	\$1,195,448,880.62	\$1,194,085,069.39	\$1,192,800,022.93	\$1,192,541,953.66	\$1,187,446,075.66	\$1,186,709,473.74	\$1,188,894,889.12
Total Collected	\$1,057,975,840.17	\$1,055,089,835.50	\$1,054,690,579.80	\$1,056,806,755.24	\$1,053,471,615.10	\$1,058,316,917.59	\$1,046,316,744.82	\$1,036,970,318.72	\$1,030,978,396.45	\$1,030,885,119.08	\$1,021,580,786.32	\$1,012,307,896.25	\$1,003,539,094.82
Collection Rate	89.10%	88.98%	88.60%	88.39%	87.98%	88.06%	87.53%	86.84%	86.43%	86.44%	86.03%	85.30%	84.41%

Collection Rate measures based on a rolling 12 months data and includes the Account Receivable balance

La NYCHA dejó de cobrar pagos en las oficinas de administración hace al menos 15 años o más, y se trasladó a un lugar central (banco) para enviar los pagos de la renta por correo. Una consideración importante que se contempló en este cambio tuvo que ver con las cuestiones de seguridad de los residentes y el personal, y sobre cómo almacenar el dinero de la renta en la oficina. En la actualidad, la NYCHA les ofrece a los residentes 8 maneras diferentes de pagar la renta:

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Mode of Payment	%
Home Banking	33%
e-Payment	25%
Lockbox	19%
IVR Payments	13%
EFT/HRA Payment	5%
HRA One-Time Payments	3%
Remote Caputre	1%
Payroll Deduction	1%
Total	100%

La NYCHA considera que los métodos actuales de cobro de la renta son muy adecuados. Si los residentes no pagan la renta, no es porque falten opciones, sino porque faltan recursos financieros o tienen otros problemas. Para abordar los problemas de mora, la NYCHA ha analizado varias respuestas, incluso la creación de un Grupo de trabajo de mora crónica. La PHTA está trabajando en una propuesta para abordar/cobrar las deudas acumuladas durante la pandemia de la COVID-19 que fortalezca y mejore nuestras políticas actuales relacionadas con acuerdos de devolución, categorice a las familias según niveles de ingresos (para ayudar a priorizar y determinar el mejor enfoque) y también analice modificar otras políticas relacionadas.

D. Operaciones de mantenimiento: reforma de las órdenes de trabajo

El personal de oficios calificados desempeña un rol esencial y muy importante en las operaciones de urbanizaciones de la NYCHA. Estos miembros del personal se encargan de una amplia variedad de tareas que afectan directamente la calidad de vida de los residentes, tales como atender emergencias eléctricas y de plomería, responder a las necesidades de servicio de miles de edificios y apartamentos diferentes, y realizar otras tareas fundamentales. Es por eso que un elemento clave del Plan de Transformación es mejorar los sistemas para garantizar el despliegue y el seguimiento eficaces y efectivos de los trabajadores de oficios calificados en el contexto de edificios deteriorados/antiguos y normas de trabajo complejas.

Durante el proceso que condujo al Plan de Transformación, los residentes y el personal nos informaron que acercar a los trabajadores de oficios calificados al nivel de la propiedad generaría mejoras materiales en la capacidad de la NYCHA para prestar servicios de mantenimiento de manera efectiva. Este cambio acercaría a la NYCHA a la estructura que empleó desde el inicio hasta mediados de la década de 1990. En los últimos 20 años, las limitaciones presupuestarias y las presiones por disminuir los costos provocaron la reducción de casi 3,000 empleados, incluidos muchos trabajadores de oficios calificados, lo que obligó a la agencia a trasladarse a un modelo más centralizado. A medida que volvamos a un modelo más descentralizado, necesitaremos personal adicional para brindar una cobertura adecuada.

En apoyo al Modelo Vecindario, estamos iniciando un programa piloto en el vecindario Western Queens a fin de probar un nuevo enfoque para asignar y desplegar el trabajo de oficios calificados. Los oficios con mayor demanda, incluidos pintores, carpinteros y plomeros,

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

se trasladarán a desarrollos individuales, donde estarán bajo la supervisión y el mando de los supervisores y organizadores del vecindario. Los oficios con mayor demanda se trasladarán a nivel del vecindario, donde se repartirán entre 2 y 4 urbanizaciones. Son múltiples los beneficios de descentralizar los oficios calificados en equipos ubicados en lugares individuales. Con la presencia constante de un equipo en el lugar, los residentes y el personal pueden iniciar relaciones que promuevan la responsabilidad. Con el tiempo, los miembros del personal obtienen un conocimiento especializado de los problemas únicos que enfrentan los edificios y los sistemas en los que trabajan, lo que les permite ofrecer un mejor servicio. En el caso de órdenes de trabajo complejas que requieren secuenciar numerosos oficios calificados, los miembros del equipo pueden comunicarse con más facilidad para resolver problemas y programar el trabajo. Por último, el personal no pasa su tiempo de trabajo viajando de un lugar a otro, lo que permite una mayor productividad.

Los intentos anteriores por descentralizar los oficios calificados en la NYCHA no han tenido éxito. Al tanto de esto, cuando a finales de 2019 la NYCHA se contactó con un especialista en mejoras de rendimiento de órdenes de trabajo conocido como Carpedia, adoptó un enfoque de diseño participativo. A diferencia del enfoque de diseño e implementación verticalistas que se ha convertido en el distintivo de la agencia, el diseño participativo involucra a todas las partes interesadas en el proceso de diseño para garantizar que el resultado satisfaga sus necesidades. Durante los primeros meses, se analizaron los comentarios de los residentes sobre problemas del proceso de órdenes de trabajo desde su perspectiva. Luego, los grupos de enfoque de empleados con personal de desarrollo de los distritos planificaron el proceso de órdenes de trabajo tal como existen en el terreno, y algunas fueron estandarizadas entre los distritos. Durante el proceso, Carpedia identificó cinco áreas con posibilidades de mejora: 1) administración del rendimiento, 2) distribución de personas, 3) alcance del trabajo, 4) asignación de tareas y 5) administración de suministros. *Consulte el Apéndice B para ver la lista completa de recomendaciones.*

Carpedia también realizó análisis de datos del atraso de las órdenes de trabajo de la NYCHA para determinar necesidades adicionales de recursos, y recomendó el programa piloto anterior que se desarrollaría desde el 1 de octubre hasta el 31 de diciembre de 2020, período en el que los empleados participarían en la redefinición del proceso. La evaluación del programa piloto será desde el 1 de enero hasta el 28 de febrero de 2021. Si el programa piloto ofrece los resultados anticipados, los cambios se implementarán en toda la carpeta de la NYCHA hasta el final de 2021. La implementación en toda la cartera también está planeada para cambios de procesos desarrollados para el programa piloto, incluida la planificación de los horarios de los empleados de Kronos a Maximo, y el “enfoque basado en el empleo”. Este enfoque permite mayor transparencia con un seguimiento completo desde la llamada inicial del residente hasta la finalización de todo el trabajo en la unidad, y la programación de todos los oficios necesarios para completar la solicitud de servicio después de la primera visita al apartamento.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Si el programa piloto de oficios calificados se extiende a todas las urbanizaciones, la NYCHA analizará la posibilidad de sumar a un supervisor de mantenimiento a nivel del vecindario, similar a un puesto que la Autoridad tuvo desde principios de la década de 1960 hasta la década de 1990. Históricamente, las operaciones de la NYCHA se dividieron en dos vías: la vía de administración, que supervisaba a los Administradores de propiedades y los Asistentes de viviendas en tareas administrativas, y la vía de mantenimiento, que supervisaba a los trabajadores de oficio y los empleados de mantenimiento en reparaciones. En la actualidad, estas vías están mezcladas, ya que el Superintendente de edificios residenciales, parte de la vía de mantenimiento, está bajo la supervisión del Administrador de propiedades, parte de la vía de administración. Si bien los actuales Administradores de activos regionales pueden ser de cualquier vía, la gran mayoría proviene de la vía de administración. Con más trabajo de mantenimiento dirigido desde el nivel del vecindario, es posible que los Directores de vecindario necesiten recibir apoyo de un subdirector con vastos conocimientos en mantenimiento, que pueda supervisar la distribución del personal de mantenimiento y ofrecer consejos técnicos de experto al personal de mantenimiento del desarrollo.

E. Horarios laborales alternativos (Alternative Work Schedules, AWS)

En apoyo al Modelo Vecindario y los esfuerzos continuos por mejorar las condiciones de vivienda, la NYCHA se está enfocando en establecer horarios laborales más flexibles y receptivos para el personal de consejería y mantenimiento, ya que reconoce que las condiciones en cada propiedad pueden cambiar radicalmente después del horario normal de atención y durante el fin de semana.

Como medida inicial en este proceso, la NYCHA aumentó el horario de servicio del personal de conserjería. Los miembros de este personal son responsables de la limpieza de los terrenos y pasillos, y de otras tareas de conserjería. Como resultado de un acuerdo a finales de 2018 entre la NYCHA y Local 237 (el sindicato que representa al personal de desarrollo de la NYCHA), a los trabajadores de servicios a propiedades ahora se les pueden asignar horarios laborales alternativos (Alternative Work Schedules, AWS), compuestos por cuatro jornadas laborales de 10.5 horas a la semana, lo que representa un cambio en el horario tradicional de las propiedades de la NYCHA, que es de lunes a viernes de 8:00 a. m. a 4:30 p. m. Estos horarios se aplicaron primero en desarrollos seleccionados en abril de 2019, y la implementación en todos los desarrollos se completó en febrero de 2020. Desde entonces, se les ha asignado horarios laborales alternativos a aproximadamente el 75 % de los trabajadores de servicios a propiedades.

El propósito de los AWS era doble. En primer lugar, al redistribuir el horario del personal durante la semana y extender su presencia en el lugar, los diseñadores del programa buscaban aumentar la capacidad de respuesta a las preocupaciones de los residentes, en particular aquellas relacionadas con la basura. En los AWS, el porcentaje de personal de desarrollo asignado para trabajar un día de la semana en particular varía entre el 92.5 % (los lunes, para cubrir los desechos generados el fin de semana) y el 62.5 % los viernes, y el 30 % los sábados y domingos. Sin embargo, si bien se lo había contemplado como una forma de aumentar la

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

cobertura los fines de semana, este cambio ha dado como resultado una cantidad reducida de personal los fines de semana. En el horario tradicional, el 100 % del personal de conserjería trabaja de lunes a viernes de 8:00 a. m. a 4:30 p. m., y una fórmula de “1/3 + 1” conserjes trabaja cinco horas al día los sábados y domingos. En el cronograma de AWS, hay menos conserjes en el lugar todos los días, y solo el 30 % de los conserjes trabaja los sábados y domingos durante diez horas. Para un personal compuesto por 30 miembros, la cantidad de conserjes en el lugar durante los fines de semana se redujo por dos (de 11 a 9).

En segundo lugar, el programa buscaba reducir los costos de horas extra del personal de desarrollo. En el pasado, todo el trabajo que se realizaba durante el fin de semana, ya sea planeado o no planeado, se compensaba con 1.5 veces el salario normal de un empleado, la misma tarifa que se pagaba por horas extra los días de semana. En los AWS, los empleados reciben 1.2 veces su salario normal por el trabajo programado los fines de semana, y 1.5 veces su salario por el trabajo que realicen en horas extra. Sin embargo, en lugar de reducir costos, los AWS los han aumentado.

Desde el comienzo de la iniciativa de los AWS, muchos residentes y empleados nos informaron que el programa no funciona como se esperaba.¹⁷ En junio de 2020, como parte de esta transformación, la NYCHA contrató a Public Policy Lab, una consultora de innovación del gobierno sin fines de lucro, para evaluar y dar recomendaciones sobre el programa de AWS para conserjes.¹⁸ La consultora seleccionó tres lugares de Administración de Propiedades para hacer un seguimiento laboral y entrevistas. A fin de evaluar la opinión de los residentes y empleados en toda la ciudad en relación con los AWS y sus beneficios planeados, la NYCHA también distribuyó una encuesta a sus residentes y empleados. Aproximadamente el 90 % de los empleados y el 68 % de los residentes que respondieron la pregunta relevante de la encuesta indicaron que los AWS no habían beneficiado a sus urbanizaciones durante el año posterior a su implementación. Las respuestas a esta pregunta fueron ampliamente consistentes en la antigüedad del empleo y la residencia.

Como consecuencia de su seguimiento laboral y entrevistas a los empleados en numerosas urbanizaciones, y los resultados de su encuesta en toda la ciudad, Public Policy Lab descubrió que los AWS no habían tenido éxito en ninguno de los aspectos que debían medir (responsabilidad, capacitación, productividad, moral, seguridad y relaciones). Presentaron recomendaciones para que la NYCHA considerara eliminar los AWS para la mayoría de los conserjes y se modificaran de manera significativa para el resto por los siguientes motivos:

¹⁷ Plan de Transformación, *Desayuno de la asociación de residentes*, 12 de febrero de 2020; *Talleres de Administración de Propiedades I y II*.

¹⁸ Hoja de ruta de KPMG, pág. 46; KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, pág. 62.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

- o Se necesitaría un aumento considerable del personal observado (hasta el 55 %) para brindar cobertura suficiente durante las horas extendidas en los AWS actuales.^{19 20}
 - o Aparte de los lunes, el personal es insuficiente para completar tareas necesarias en el ajustado horario semanal.
 - o El beneficio del personal móvil es limitado, ya que los supervisores informaron que era inútil enviar personal móvil sin experiencia (y de alguna forma no responsable) a los lugares cuando fuera necesario.
- Incluso si se aumentara el personal al nivel de las necesidades, los horarios laborales alternativos (AWS) no cumplirían sus promesas.
 - o Se descubrió que las extensiones nocturnas no eran productivas. Si bien la política oficial señala que los miembros del personal pueden trabajar de a pares en la urbanización durante el horario nocturno, se observó que los conserjes solo trabajaban cerca de la oficina de administración y no dentro de los edificios porque habían expresado preocupaciones de seguridad.
 - o Tal como señala Public Policy Lab, los AWS han “reducido la camaradería y la confianza entre el personal. Los conserjes solían trabajar juntos durante los horarios tradicionales, pero ahora sienten que trabajan como rivales; esto ha generado que algunos empleados no se hagan responsables de su trabajo y le dejen tareas adicionales al conserje del día siguiente... Trabajar con el cronograma de AWS ha incrementado el estrés en las vidas personales de los conserjes. Algunos de ellos expresaron frustración con el horario extendido y los ingresos tempranos, ya que esto ha afectado profundamente las rutinas de sus familias”.

De esta manera, la investigación demostró que los AWS para los conserjes no solo son inviables a nivel financiero, sino que tampoco podrían cumplir sus promesas incluso si se los pudiera financiar completamente. Public Policy Lab recomendó que los conserjes basados en edificios (Conserjes J) volvieran al horario tradicional, mientras que a los conserjes basados en tareas (Conserjes G y X) se les asignara el horario de 7:00 a. m. a 3:30 p. m. todos los días, alternándolo cada dos fines de semana. La NYCHA está considerando estas recomendaciones; sin embargo, Recursos Humanos ha expresado que los Conserjes X y G elegirán pasarse a la categoría de Conserjes J, dada su preferencia por el horario tradicional. Es posible que los empleados prefieran un salario básico un poco más bajo si el trabajo durante el fin de semana es opcional en lugar de obligatorio, debido a eventos religiosos, cuidado infantil u otros conflictos. Como resultado, la NYCHA actualmente continúa revisando un programa piloto según estas recomendaciones. Trasladar a los conserjes a un nuevo horario requeriría una inversión significativa. La NYCHA ahora debe comparar los beneficios de alterar los AWS de los

¹⁹ Dado que las tarifas de incentivo rondan el 80 %, se observa que las tarifas por horas extra son más asequibles que contratar empleados nuevos.

²⁰ Sin bien es posible que sea necesario un aumento considerable de personal, es importante destacar que este porcentaje puede ser exagerado, ya que los niveles de personal se observaron durante la COVID-19, período en el que hubo ausencias más elevadas que el promedio.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

conserjes con eliminar el cronograma debido a los beneficios demostrados del horario tradicional para el trabajo de conserjería.

El último descubrimiento fue que los AWS de los conserjes ha sido un ejercicio costoso y agotador para los empleados y los residentes; sin embargo, una observación adicional de la consultora fue que tanto los residentes como el personal informaron que los AWS serían mejores para los trabajadores de mantenimiento. La NYCHA ya está trabajando en la expansión de los AWS para cubrir a los trabajadores de mantenimiento, con una fecha de inicio programada para enero de 2021. La iniciativa de AWS para trabajadores de mantenimiento les permitirá a los residentes que trabajen programar citas en la unidad durante la noche y los fines de semana. Hay diferencias significativas entre las iniciativas de AWS para trabajadores de mantenimiento y de AWS para conserjes. A diferencia de los AWS para conserjes, no hay turnos tempranos en la mañana. Además, en lugar del diferencial de fin de semana del 20 %, los empleados que trabajen los sábados tendrán un diferencial del 25 %. Los empleados que trabajen los domingos recibirán la tarifa estándar de horas extra de un diferencial del 50 %. Al igual que los AWS para conserjes, los trabajadores de mantenimiento en el cronograma de AWS recibirán un bono de \$1,500 por única vez por ofrecerse como voluntarios para un turno de AWS.

Además del horario tradicional de 8:00 a. m. a 4:30 p. m., el Cronograma de AWS I para trabajadores de mantenimiento incluirá dos días de fin de semana al mes, con una semana laboral de cuatro días que comienza a las 8:00 a. m. y termina a las 6:30 p. m. El Cronograma de AWS II también incluirá dos días de fin de semana al mes, con una semana laboral de cuatro días programada para comenzar a las 8:30 a. m. y terminar a las 7:00 p. m. Por último, el Cronograma de AWS III incluirá un día de fin de semana solo una vez cada tres semanas, con una semana laboral de cuatro días que comienza a las 8:00 a. m. y termina a las 6:30 p. m. Los Cronogramas I y II abarcarán aproximadamente al 68 % de las asignaciones de trabajadores de mantenimiento, mientras que el cronograma tradicional abarcará al 16 %. El Cronograma de AWS III también abarcará al 16 %. Las selecciones de preferencia de lugares y turnos comenzarán el 2 de noviembre de 2020 y terminarán el 27 de noviembre de 2020. Está previsto que se agreguen a la fuerza laboral 56 trabajadores de mantenimiento adicionales, o aproximadamente un empleado adicional cada 2.5 urbanizaciones. También se asignará a dos asistentes adicionales de servicios de emergencia al Departamento de Servicios de Emergencia (Emergency Services Department, ESD). También se están analizando planes para aumentar la supervisión, según otra recomendación de la consultora.

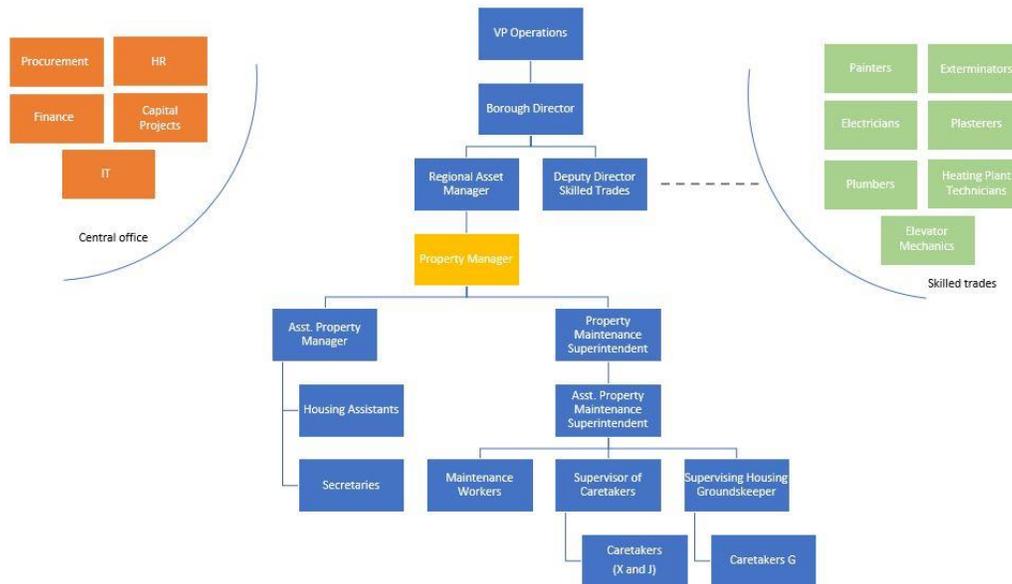
F. Administradores de propiedades y creación de presupuestos según la propiedad

Los Administradores de propiedades de la NYCHA son los líderes de cada urbanización, y supervisan a los equipos de Asistentes de viviendas, Asistentes administrativos y Secretarios para garantizar el funcionamiento continuo del lugar. Los Administradores de propiedades también supervisan al Superintendente de edificios residenciales, que administra toda la actividad de mantenimiento en el lugar. Un elemento clave del Modelo Vecindario del Plan de Transformación es proporcionarles a los Administradores de propiedades de la NYCHA las

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

herramientas y los recursos necesarios para administrar de forma eficaz sus lugares, y a fin de empoderarlos para que tomen decisiones en tiempo real teniendo en cuenta los intereses de los residentes y la propiedad.

Property Manager sphere of control - current



La estructura de la oficina de Administración de Propiedades es importante, ya que es un punto clave de prestación de servicios para los residentes de la NYCHA. Un punto fundamental para mejorar la prestación de servicios es empoderar a los Administradores de propiedades para que tengan más pertenencia en sus urbanizaciones.

Un componente esencial de la “pertenencia” es un grado razonable de participación y control sobre el presupuesto al nivel de la propiedad. La NYCHA está fortaleciendo el proceso de creación de presupuestos según la propiedad a fin de capacitar mejor y empoderar a los Administradores de propiedades para que desarrollen y administren el presupuesto de sus propiedades. El proceso actual exige que los Administradores de propiedades presenten solicitudes de fondos ante las Oficinas de los Distritos, y los líderes de Operaciones solo han considerado las solicitudes con aprobación de los distritos para su inclusión final en el presupuesto.

La NYCHA involucró a BDO PHA Finance para que brinde servicios de consultoría y asista a la NYCHA en la implementación de los requisitos de gestión de activos del HUD. Para lograrlo, durante 2020 y 2021, los Administradores de propiedades recibirán capacitación en conceptos básicos y avanzados de presupuesto, estructura general de libros mayores de contabilidad, uso efectivo de herramientas de informes financieros y conceptos de requisitos de gestión de activos del HUD. Comenzando con la creación del Plan Operativo y de Presupuesto de Cinco Años de 2021, los Administradores de propiedades desempeñarán un rol mejorado en la

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

creación del presupuesto para sus respectivas propiedades. En especial, los Administradores de propiedades presentarán sus solicitudes de contratos gestionados por la urbanización, suministros, equipos y otros fondos para servicios aparte de los personales (other than personal services, OTPS) directamente ante los líderes de Operaciones para su consideración. Este nuevo enfoque “ascendente” le permitirá a la NYCHA cumplir de forma más estricta con los requisitos de gestión de activos del HUD (codificados en la parte 990 del título 24 del Código de Regulación Federal [Code of Federal Regulation, CFR]), ofrecer un control más local de los presupuestos de la propiedad y, sobre todo, garantizar que los residentes de la NYCHA reciban un mejor servicio.

La NYCHA utilizará un enfoque gradual para incluir a los Administradores de propiedades en el proceso de creación de presupuestos y hacer la transición a otros departamentos, como Oficinas Calificadas, que brindan servicios a las propiedades para mejorar las bases de la creación de presupuestos según la propiedad.

Progreso y objetivos de la Fase I

En la fase inicial, los Administradores de propiedades comenzarán a tomar un enfoque de “pertenencia” en la administración de cada propiedad. Ahora, los Administradores de propiedades estarán incluidos en la disposición de montos de presupuesto para partidas específicas de Grupo de responsabilidad presupuestaria (Budget Responsibility Group, BRG) para materiales y contratos de mantenimiento. Las partidas de BRG tendrán un presupuesto agregado, pero la responsabilidad principal de los Administradores de propiedades será asistir con montos de presupuesto en las partidas de BRG junto con el Departamento de Presupuesto. La NYCHA ya ha capacitado a todos los Administradores de propiedades en el nuevo proceso de presupuesto y los requisitos tecnológicos. Les hicimos una encuesta a los Administradores de propiedades y al personal que participaron en las sesiones de capacitación inicial y descubrimos lo siguiente:

- El 68 % respondió que tiene una buena comprensión de la estructura general de los libros mayores de contabilidad.
- El 75 % respondió que tiene una buena comprensión de su cuenta discrecional.
- El 80 % respondió que sabe quién es su Contacto de presupuesto.
- El 67 % informó que la capacitación de la Base de Datos de Aplicaciones del Plan Financiero (Financial Plan Application Database, FPAD) fue fácil de seguir.
- El 72 % respondió que tenía la información necesaria para presentar su solicitud de presupuesto.

Todos los Administradores de propiedades presentaron sus solicitudes de presupuesto para 2021 en la base de datos del FPAD antes de nuestro plazo de entrega a mediados de octubre, como se les pidió. Para lograrlo, los Contactos de presupuesto les ofrecieron apoyo individual a todos los Administradores de propiedades con respecto a la tecnología de la base de datos y el contenido de la solicitud. Después de la capacitación, los Contactos de presupuesto se

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

comunicaron de forma proactiva con cada Administrador de propiedades para coordinar una reunión de seguimiento. Los Contactos de presupuesto se reunieron con los Administradores de propiedades al menos una vez, pero por lo general fueron necesarias múltiples reuniones para que los Administradores de propiedades se familiarizaran con la base de datos y pudieran redactar sus solicitudes de presupuesto.

La NYCHA pretende desplegar a trabajadores de oficios calificados desde la región, en lugar de hacerlo desde el distrito, para aumentar el tiempo de respuesta en actividades específicas de orden de trabajo. Un objetivo a largo plazo recomendado para el año fiscal 2021 es completar un modelo de trabajadores de oficios calificados para ubicarlos a nivel del vecindario o la propiedad, en concordancia con el programa piloto anterior. Esto dependerá de que haya suficientes recursos disponibles para el personal y suficientes órdenes de trabajo para mantener a trabajadores de oficios calificados de tiempo completo en la propiedad. Los beneficios previstos incluyen un mejor tiempo de respuesta para las órdenes de trabajo y rentabilidad. Esto es típico de los requisitos de gestión de activos. El modelo de trabajadores de oficios calificados podría incluir numerosas variaciones sobre cómo desplegar a los trabajadores, así como una sección transversal de unidades familiares, de personas mayores y otros tipos de unidades.

Objetivos de la Fase II

La NYCHA continuará expandiendo el modelo de gestión de activos durante el año fiscal 2021 a modo de preparación para el año presupuestario del año fiscal 2022. Esto incluirá ofrecerles capacitación adicional a los Administradores de propiedades en operaciones de propiedad, cómo comprender la creación de presupuestos según la propiedad y declaraciones financieras. Además, la NYCHA revisará la actual metodología de asignación de costos y desarrollará un plan de implementación para mejorar los cargos de pago por servicios. La asignación de costos le permite a una agencia asignar costos indirectos según una base razonable. El pago por servicios se utiliza en lugar de un plan de asignación de costos o para recuperar gastos generales, según lo exigido para ciertas actividades en la subparte H, parte 990 del título 24 del CFR.

G. Opciones alternativas de administración

Actualmente, algunas firmas privadas de administración de propiedades están a cargo de numerosas urbanizaciones más pequeñas de la NYCHA. En el nuevo Modelo Vecindario, estas firmas continuarán administrando dichas urbanizaciones según los términos de sus contratos, pero estarán bajo la supervisión del Director de vecindario responsable del área, que supervisará y elevará los problemas en estos lugares. La NYCHA continuará analizando oportunidades para la administración privada de propiedades, ya que ofrece una forma de mitigar los desafíos de nuestra escala. Evaluaremos urbanizaciones o conglomerados estratégicos para analizar oportunidades de administración privada. Todos los nuevos contratos de administración privada exigirán que las firmas estén bajo la supervisión de su respectivo Director de vecindario.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Según la parte 964.225 (b) del título 24 del CFR del HUD, todas las autoridades de vivienda “considerarán de forma plena y seria a las corporaciones de administración residencial que pretendan firmar un contrato de administración con la Autoridad de Vivienda (Housing Authority, HA)”. Los residentes deben desempeñar un rol activo en el abordaje de cuestiones relacionadas con la administración de propiedades locales y la calidad de vida. La NYCHA analizará los apoyos disponibles para los líderes residenciales que busquen formar Corporaciones de Administración Residencial (Resident Management Corporations, RMC). Las normas del HUD han permitido la creación de RMC desde mediados de la década de 1990. Históricamente, las RMC no han resultado prometedoras en las ciudades que implementaron el enfoque. Sin embargo, las condiciones de vivienda en los lugares de las RMC por lo general han sido problemáticas y presentado tal estado de abandono que cualquier Administrador de propiedades hubiera tenido dificultades para administrar las unidades. Independientemente del pasado de las RMC, la NYCHA analizará este modelo como una opción en la estructura de administración de propiedades para aquellas que hayan sido rehabilitadas, recapitalizadas y trasladadas a la plataforma de la Sección 8 mediante el Fondo de Preservación de Viviendas.²¹ En apoyo a los residentes que busquen esta alternativa, y como reconocimiento del potencial de las RMC para crear oportunidades para el empoderamiento y el empleo de los residentes, la NYCHA continuará considerando seriamente a todas las Corporaciones de Administración Residencial a medida que surjan.

H. Negociaciones sindicales y colectivas

La fuerza laboral de la NYCHA es un grupo fuertemente sindicalizado, con solo el 3.5 % de los empleados en cargos directivos. Aproximadamente el 70 % de la fuerza laboral está representada por la Hermandad Internacional de Camioneros (International Brotherhood of Teamsters), en toda la ciudad y exclusivamente en la Autoridad de Vivienda, y otro 12 % está representada por varios títulos del Consejo de Distrito 37 (District Council 37, DC37). En junio de 2020, la NYCHA contrató a una firma de administración sindical, Littler Mendelson, a fin de que revisara oportunidades para la renegociación de acuerdos colectivos para obtener una regla de trabajo y otros ahorros de productividad. Las conversaciones están en curso, pero son complicadas debido a los diálogos continuos de la ciudad con respecto a posibles despidos. La NYCHA reconoce que el HUD podría derogar los contratos de los sindicatos según el párrafo 64(b) del Acuerdo del HUD. La NYCHA continuará negociando y dialogando con los líderes de los sindicatos, y hará esfuerzos razonables para lograr cambios prioritarios, como nuevas estructuras de títulos que habiliten obligaciones más amplias, turnos laborales adicionales durante la noche y los fines de semana y otros cambios en la regla de trabajo.

I. Administración de Alquileres de Viviendas Públicas

A principios de 2020, la NYCHA creó la Oficina de Administración de Alquileres de Viviendas Públicas (Office of Public Housing Tenancy Administration, PHTA), que combinó a los equipos

²¹ Si bien no existe ningún requisito legal para analizar las RMC según la Sección 8, la NYCHA está

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

previos que trabajaban en la administración de alquileres y solicitudes. La PHTA brinda asesoramiento y supervisión estratégica de la administración de la lista de espera y las solicitudes para viviendas públicas. También pone en práctica la política del programa, supervisa las actividades de ejecución del arrendamiento y gestiona la implementación de iniciativas clave para mejorar la prestación de servicios y la efectividad de la NYCHA como propietaria.

En apoyo al nuevo Modelo Vecindario, la PHTA está trabajando en una variedad de mejoras para políticas y procesos, con el fin de mejorar la experiencia de los residentes y aliviar las responsabilidades administrativas a nivel de Administración de Propiedades.

Los tres departamentos de la PHTA son los siguientes:

Departamento de Solicitudes y Administración de Alquileres (Applications and Tenancy Administration Department, ATAD), que es responsable de administrar la lista de espera para las viviendas públicas y las actividades de solicitud y transferencia. Esto incluye las siguientes tareas:

- Mantener y administrar la selección de alquileres y el plan de asignaciones.
- Determinar la elegibilidad de los solicitantes y evaluar a los solicitantes y nuevos miembros del grupo familiar.
- Procesar transferencias de viviendas públicas.
- Monitorear las vacantes y los apartamentos que entran y salen de la lista de alquileres para asegurar una rotación oportuna.

Departamento de Servicios Administrativos, que apoya a la Administración de Propiedades mediante la supervisión de las actividades de ejecución del arrendamiento y se enfoca en el desarrollo y la implementación. El departamento tiene varias áreas funcionales:

Oficina de Administración de Alquileres (Office of Tenancy Administration, OTA): la OTA se estableció en respuesta a los decretos de consentimiento de Escalera y Tyson/Randolph. La OTA revisa detenidamente los casos de rescisión y quejas a fin de ayudar, cuando sea posible, a abordar casos de infracciones que pueden arreglarse y a asegurar que se envíe la documentación de respaldo con todos los casos que deban ser enviados al Departamento Legal. La OTA también monitorea el estado de las acciones legales para todos los casos finalizados de la Junta.

Coordinador de Adaptaciones Razonables de la Vivienda Pública (Public Housing Reasonable Accommodations Coordinator, PHRAC): el PHRAC revisa las solicitudes de adaptaciones razonables que no son aprobadas por la Administración de Propiedades. El PHRAC trabaja para obtener cualquier información adicional necesaria para tomar una decisión. El PHRAC trabaja con un proceso interdepartamental, brinda una determinación sobre si la adaptación debería aprobarse y notifica a la Administración de Propiedades sobre su decisión y cómo aplicar la adaptación, si corresponde.

Unidad de Políticas de Alquiler de Viviendas Públicas (Public Housing Tenancy Policy Unit, PHTPU): la PHTPU funciona como expertos en el tema de políticas de alquiler relacionadas con

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

la ocupación, el cálculo de la renta, el cobro de la renta y rescisión y quejas. Se enfoca en la implementación de nuevas políticas. El equipo también trabaja para modernizar y agilizar las políticas y los procesos existentes mediante la adopción de mejores prácticas y la aplicación de soluciones tecnológicas.

Departamento de Operaciones de Alquiler de Viviendas Públicas, que está formado por estas tres unidades:

Unidad del Tribunal de Vivienda (Housing Court Unit, HCU): la HCU es un programa piloto que tiene como objetivo aliviar la carga administrativa de la Administración de Propiedades centralizando la preparación para los casos judiciales y las comparecencias en persona para los procedimientos entre propietarios e inquilinos para Brooklyn, Queens y Staten Island. Expandiremos esta unidad para que trabaje directamente con el Departamento Legal y alinee estas funciones con el Modelo Vecindario. Este cambio ayudará a mejorar el cobro de la renta, asegurar la aplicación coherente de políticas y procedimientos relacionados a los alquileres y reducir las comparecencias judiciales.

Unidad de Crédito Impositivo para la Vivienda de Bajos Ingresos (Low Income Housing Tax Credit, LIHTC): la Unidad de LIHTC es responsable de monitorear que la NYCHA cumpla con el programa de LIHTC. La unidad supervisa y brinda servicios de apoyo a la cartera LLC1. La unidad brinda orientación al personal en varias tareas, como los alquileres de unidades y las recertificaciones anuales, para asegurar que se cumpla con la política del LIHTC. La unidad también funciona como contacto entre los inversores y el socio de la NYCHA, la Corporación de Desarrollo de Vivienda (Housing Development Corporation, HDC), para los requisitos de informes del LIHTC. También trabaja junto con los coordinadores de las diversas auditorías.

Unidad de Conversión de la Demostración de Asistencia de Alquiler (Rental Assistance Demonstration, RAD)/PACT: esta unidad coordina las actividades de la Administración de Propiedades para asegurar que las conversiones sean exitosas y trabaja junto con el Departamento de Bienes Raíces y Desarrollo, el Departamento de Operaciones/Administración de Propiedades y el Departamento de Viviendas Arrendadas. También funciona como contacto entre varios departamentos de la NYCHA para completar todas las tareas relacionadas con el cierre.

Recertificaciones Anuales: los Asistentes de Viviendas de cada oficina de Administración de Propiedades llevan a cabo el proceso de recertificación anual (revisión anual) de la NYCHA. Sin embargo, gran parte del proceso y de la política se realiza dentro de la oficina de PHTA. La NYCHA implementó un nuevo proceso de recertificación en línea en 2017. Desde entonces, se han recibido varias quejas sobre el sistema por parte de los residentes y los empleados. Tanto los residentes como los empleados se quejan de que el sistema es difícil de navegar y a menudo ocasiona que el alquiler se calcule de manera errónea. Además, las dificultades en el proceso causan demoras en el procesamiento de la NYCHA, lo que ocasiona que la organización no cumpla con el requisito del HUD de alcanzar una tasa mensual de presentación del PIC del 95 %.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

En enero de 2020, la NYCHA inició un proyecto con el Estudio de Servicios de Diseño (Service Design Studio, SDS) de la Oficina de Oportunidades Económicas de la Alcaldía. El alcance de trabajo del SDS se enfocó en cómo los residentes y los empleados podrían completar este proceso de manera satisfactoria. La investigación se enfocó en dos preguntas clave:

1. *¿Cómo podríamos identificar las preocupaciones de los residentes sobre la recertificación del alquiler para agilizar el proceso y crear recursos para aliviar cargas y motivar la renovación a tiempo?*
2. *¿Cómo los Asistentes de Viviendas podrían brindar el apoyo, las herramientas y la claridad necesarias para guiar mejor a los residentes a través del proceso de recertificación del alquiler y cumplir de manera eficiente con la tasa mensual de presentación del PIC del 95 % de la Agencia?*

La participación del SDS generó recomendaciones enfocadas en mejorar el proceso para los Asistentes de Viviendas, los residentes y la tecnología que ambas partes usan. *Para ver la lista completa de recomendaciones, consulte el Apéndice B.* Las recomendaciones para los Asistentes de Viviendas se enfocan en crear cohesión entre la oficina central y los sitios de desarrollo de viviendas, promoviendo el desarrollo educativo y la responsabilidad, volviendo a enfocarse en los objetivos del rol y alineando la carga de trabajo en consecuencia. La NYCHA priorizará la disminución de la carga de trabajo de los Asistentes de Viviendas a través de los siguiente:

1. Reducción de la frecuencia de la revisión anual mediante la implementación de cambios en la política asociados con la Ley de Oportunidades de Vivienda a través de la Modernización (Housing Opportunity Through Modernization Act, HOTMA).
2. Expansión del piloto de la Unidad del Tribunal de Vivienda. El programa piloto fue implementado en marzo de 2019 en los distritos de Brooklyn, Queens y Staten Island, y utilizó un total de 15 Asistentes de Viviendas. Todas las funciones de la corte del condado de Queens y Kings, del centro comunitario de justicia de Redhook y Staten Island y todas las funciones administrativas asociadas han sido manejadas por la unidad. Con el fin de apoyar el cronograma de la corte de propietarios e inquilinos, planificamos expandir la Unidad del Tribunal de Vivienda alineándola con el Modelo Vecindario para agilizar los procesos asociados con los litigios en el tribunal de vivienda en los cinco distritos.

También reconocemos que hay una tensión inherente en el rol de Asistente de Viviendas, ya que el personal a menudo se ve forzado a ir más allá de sus funciones básicas de administración de propietario para ayudar a los residentes a recorrer varios aspectos de su alquiler. El personal a menudo siente que está cumpliendo un rol de “trabajador social”. Tiene que haber una nueva discusión con los Asistentes de Viviendas para diseñar un rol que sirva mejor a ambas funciones. Para aumentar el desempeño en todos los departamentos, los Administradores de Propiedades se deben comprometer a compartir mejores prácticas y presentar desafíos. Facilitar el aprendizaje entre departamentos puede formalizar las conexiones entre los sitios y aumentar la interpretación e implementación cohesiva de las políticas.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Las recomendaciones para mejorar la experiencia de los residentes implican cultivar la autosuficiencia con el proceso a través del aumento de accesibilidad y transparencia. Los residentes que participaron en la investigación del SDS sienten que el sistema está en su contra, ya que el proceso es desconocido, injusto y complicado. Una prioridad de la NYCHA es comunicar claramente el proceso de cálculo del alquiler a los residentes, incluida información sobre definiciones comunes, explicaciones sobre cómo se usa la información e instrucciones claras sobre dónde los residentes pueden hacer preguntas. La NYCHA reducirá la carga de la recertificación anual agilizando la cantidad de documentación necesaria y mejorando las comunicaciones con el fin de reducir las preocupaciones innecesarias. Además, reconocemos que los Asistentes de Viviendas y los residentes a veces necesitan apoyo adicional, por lo que la NYCHA tiene la intención de aprovechar la red existente de socios comunitarios y asegurar que todos los sitios de desarrollo sean conscientes de dónde, cómo y quiénes están en la red de remisiones. También reconocemos que algunos residentes aún necesitan acceder a dispositivos personales o a dispositivos públicos seguros. La NYCHA aplicará mejoras a los kioscos para garantizar la privacidad de los residentes, aumentar el acceso y la disponibilidad de las furgonetas digitales y trabajar con socios externos para crear puntos de contacto adicionales para los residentes.

El último conjunto de recomendaciones se enfoca en el portal virtual (ePortal) que se utiliza para las revisiones anuales. Siguiendo los descubrimientos iniciales de la investigación, la NYCHA autorizó el inicio del trabajo en coordinación con el SDS con el objetivo de comenzar un proceso de mejora de diseño del portal virtual. El equipo de Tecnología de la Información (TI) de la NYCHA ha estado trabajando con el SDS y el equipo de PHTA para agilizar la experiencia del portal virtual. Esperamos que el diseño continúe hasta diciembre de 2020 y luego comience la prueba de usuarios con los residentes y los empleados hasta febrero de 2021. La prioridad es lanzar las nuevas pantallas del portal virtual en marzo de 2021 para alinearse con las recertificaciones trimestrales.

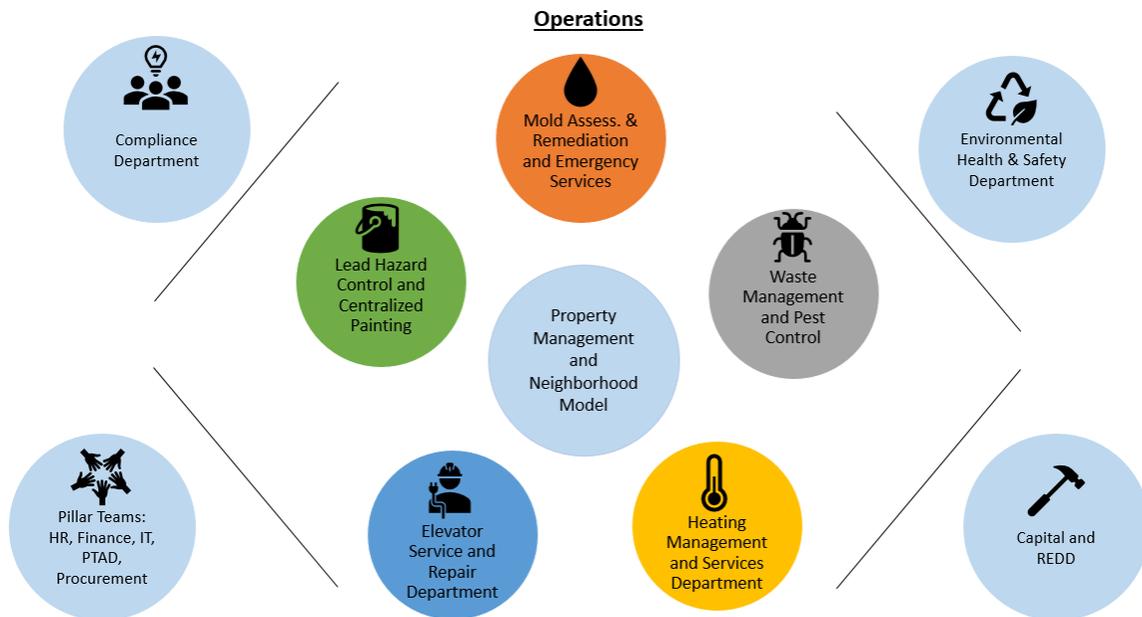
J. Equipos de Servicios Técnicos

Con el objetivo de cumplir con el Acuerdo del HUD, nos hemos estado reorganizando de manera activa según un principio organizacional básico: la NYCHA debe **preocuparse por los fracasos** y debe brindar **supervisión inmediata y mejoras de procesos a lo largo del tiempo** en cinco de las seis áreas de los pilares centrales, que incluyen: (1) plomo, (2) moho y emergencias de filtraciones, (3) control de plagas y residuos, (4) elevadores y (5) calefacción.

Debido a que el Plan de Transformación descentraliza ciertas funciones a nivel de propiedad o vecindario, la NYCHA debe establecer una responsabilidad clara y supervisar la estructura de manera simultánea. Para ello, hemos armado equipos centralizados que pueden asegurar la implementación de mejoras en la prestación de servicios relacionados con el cumplimiento básico a lo largo del tiempo. Cada área de los pilares centrales ahora tiene unidades o departamentos centralizados que son el punto de partida para la implementación de planes de acción y otras obligaciones incluidas en el texto del Acuerdo del HUD. Con el fin de derribar los

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

silos, estas unidades reciben el apoyo de “equipos fundamentales”, que incluyen representantes de los departamentos de la oficina central que son clave para la implementación de cada acción. El trabajo de ambas unidades y del resto de la estructura de Operaciones en estas áreas fundamentales es revisado y monitoreado por grupos especializados dentro del Departamento de Seguridad y Salud Ambiental y del Departamento de Cumplimiento, como se analiza más detalladamente en el Capítulo 7.



Las funciones y capacidades básicas que se requieren de cada departamento se alinearán con los principios organizativos del Acuerdo del HUD:

1. **Proyectos a gran escala:** los administradores de contratos y el personal de administración del proyecto interno de cada unidad gestionarán la implementación de proyectos a gran escala consiguiendo proveedores o trabajando dentro de la estructura de Operaciones. Desde el barrido de las puertas y los ventiladores de techo hasta las evaluaciones bienales de riesgos, estas unidades deben completar proyectos en toda la cartera en plazos específicos. Un punto débil que se observó en nuestro proceso de compras para los proyectos a gran escala es que Operaciones tiene dificultades para redactar el alcance de muchos contratos. Todas las funciones de redacción de alcance, incluido el equipo que previamente trabajó en el Departamento de Servicios Técnicos, se transferirán al departamento de diseño dentro de la División de Proyectos de Capital (Capital Projects Division, CPD). La CPD actualmente cuenta con arquitectos y personal de ingeniería que están equipados para manejar las funciones de redacción del alcance para Operaciones.
2. **Análisis de datos:** cada unidad ha estado contratando analistas de datos y profesionales de gestión de rendimiento para que trabajen directamente con el Departamento de

Seguimiento de Rendimiento y Análisis. Utilizando órdenes de trabajo, comparaciones cruzadas (XRF) y otros datos, cada unidad debe poder utilizar la analítica para tomar decisiones acerca de dónde se debe desplegar el personal, tanto dentro de esa unidad o dentro de la estructura vertical de Operaciones. Estas unidades, en colaboración con Estrategia e Innovación, también distribuirán listas de excepciones que mostrarán si cada jurisdicción administrativa cumple con las obligaciones basadas en datos del Acuerdo del HUD.

3. **Experiencia en políticas:** cada unidad ha estado contratando asesores técnicos y ha estado trabajando con expertos externos para garantizar que la NYCHA esté reescribiendo y luego repitiendo las nuevas políticas y los nuevos procedimientos a fin de alinearlos con las mejores prácticas y las reglas y regulaciones locales, estatales y federales. Cada unidad también debe confirmar que el nuevo proceso de negocios funcione cuando se ponga en marcha. Los administradores de proyecto trabajarán directamente con el Departamento de Tecnología Informativa para asegurar que los sistemas de la NYCHA se construyan para dar cuenta de cada nuevo paso en el proceso.
4. **Personal de oficios calificados:** cada unidad tiene su propio personal o proveedores de expertos técnicos, que se pueden asignar a las urbanizaciones de viviendas para realizar trabajos que requieran habilidades más especializadas. Por ejemplo, el Departamento de Análisis de Operaciones y Gestión de Contratos tiene un equipo de pintores profesionales que emplea para abordar las deficiencias en unidades que tengan pintura con plomo. Debido a que el trabajo con elevadores y sistemas de calefacción requiere experiencia técnica, el Departamento de Reparación y Servicio de Elevadores y el Departamento de Servicios de Administración de la Calefacción gestionan ese personal y esas funciones de manera central. La Oficina de Evaluación y Eliminación de Moho tiene contratos con proveedores especializados que pueden trabajar en casos de moho complejos. Control de Plagas tiene un equipo de exterminadores que se especializa en métodos de reducción de ratas, y el equipo de Gestión de Residuos ahora tendrá una unidad centralizada de reparación de compactadores.
5. **Control a sí mismo:** muchos de estos departamentos y unidades tiene o tendrán unidades establecidas de monitoreo independiente o equipos especiales que vayan a las propiedades a fin de confirmar que el sistema de operación descentralizado aún sigue brindando servicios de calidad de manera constante. Además del control interno, el Departamento de Cumplimiento y el Departamento de Seguridad y Salud Ambiental supervisan el trabajo de estas unidades y del resto de Operaciones. Como se menciona a continuación, estos departamentos también tienen personal adicional que se especializa en el trabajo asociado a estas áreas del pilar que son altamente técnicas.

Otros departamentos también han asignado personal a los “equipos fundamentales” para ayudar a cada equipo de servicio técnico a cumplir con sus obligaciones según el Acuerdo del HUD al trabajar en todos los departamentos. Para promover la transformación, ahora

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

necesitaremos completar una reorganización que alinee las funciones y los expertos en el tema en estas unidades.

1. Análisis de Operaciones y Gestión de Contratos (Operational Analysis & Contract Management, OACM)

OACM fue creada para consolidar las funciones existentes dentro del Departamento de Administración y Planificación, Mantenimiento, Reparaciones y Oficios Calificados y Servicios Técnicos, y supervisar la creación de nuevas unidades.

Centralizar la reparación de la pintura y el Equipo de Administración, Planificación y Contacto Mejorados (Team for Enhanced Management, Planning, and Outreach, TEMPO): algunos proveedores y equipos de pintura seguirán estando centralizados para encargarse de todas las reparaciones de pintura, trabajo en espacios públicos y el trabajo de pintura en ciclos. TEMPO será creado como una unidad de respuesta rápida para lidiar con el trabajo de renovación, reparación y pintura (renovation, repair and painting, RRP) de manera urgente en unidades en donde viven o están de visita niños menores de 6 años. La consolidación de la reparación de pintura con plomo y la respuesta rápida al trabajo de RRP en las unidades CU6 brinda un enfoque centrado en el componente de reparación del pilar del plomo, lo que asegura una única fuente de responsabilidad.

Servicios técnicos no relacionados con los pilares: OACM también absorberá algunas de las otras funciones que actualmente están incorporadas dentro del Departamento de Servicio Técnico, incluida la seguridad contra incendios, higiene industrial y del terreno, y el personal regulado de residuos para aliviar la carga que tiene Servicios de Soporte, que debe encargarse de dos pilares de cumplimiento (elevadores y calefacción) y administrar el Departamento de Servicios de Emergencia.

Administración y Planificación: OACM seguirá incluyendo el Departamento de Administración y Planificación, que se enfoca en administrar contratos a gran escala en nombre de Operaciones y aplicar cambios operativos en toda la cartera. La unidad de Infracciones también se desplazará a Administración y Planificación.

2. Hogares Saludables

En el pasado, Hogares Saludables tenía tres unidades: PAIS (plagas), Plomo y Moho. A principios de este año, PAIS se realineó con Gestión de Residuos bajo el mandato de un nuevo vicepresidente. A partir de ahora, las dos unidades de asbestos que actualmente son dirigidas por Mantenimiento, Reparaciones y Oficios Calificados y la única unidad de asbestos dirigida por el Departamento de Servicios Técnicos se combinarán en un solo departamento dirigido por Hogares Saludables con un director dedicado.

Estos cambios aseguran para el Departamento de Hogares Saludables un enfoque centrado en una misión esencial: los peligros para la salud ambiental. Al mismo tiempo, el Departamento de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Hogares Saludables puede ser responsabilizado y ejecutar un punto en dos áreas de pilares fundamentales: plomo, a través de su Departamento de Control de Peligros por Plomo, y moho, a través de su Oficina de Evaluación y Reparación de Moho.

A medida que se implementa el Modelo Vecindario, Hogares Saludables evaluará las oportunidades para alinear algunas de sus funciones esenciales (como Coordinadores de Comunicación con los Residentes [RCC] para quejas por moho y técnicos de recolección de polvo para las reparaciones por plomo), y brindará líneas de comunicación claras que asegurarán que estas unidades puedan conectarse directamente con el modelo operativo.

3. Reparación y Servicio de Elevadores

La NYCHA posee y opera más de 3100 elevadores, casi el cinco por ciento de todos los elevadores en la Ciudad de Nueva York. Gestionados por el Departamento de Reparación y Servicio de Elevadores (Elevator Service and Repair Department, ESRD) que está conformado por 473 personas, los elevadores de la NYCHA presentan desafíos únicos, como el alto volumen de uso, existencias que envejecen rápidamente y deterioro de la fachada del edificio que ha causado problemas estructurales en los huecos de los elevadores. La NYCHA contrata a 207 mecánicos de elevadores y a 193 ayudantes de mecánicos de elevadores. 39 mecánicos del ESRD tienen licencias de director, codirector o inspectores emitidas por el Departamento de Edificios de la Ciudad de Nueva York. Los equipos de mecánica de elevadores tienen la tarea de realizar mantenimiento correctivo en los elevadores que experimentan apagones y mantenimiento preventivo programado regularmente.

Los mecánicos de elevadores y los ayudantes se forman equipos y se organizan en sectores. Por el momento, el ESRD continuará utilizando el modelo del sector; sin embargo, a medida que se implementa el Modelo Vecindario, el ESRD evaluará los posibles beneficios de reorganizar la configuración del vecindario.

4. Servicios de Administración de la Calefacción

El Departamento de Servicios de Administración de la Calefacción (Heating Management Services, HMSD) es responsable de brindar calefacción apropiada y agua caliente a los residentes de la NYCHA. El HMSD mantiene un amplio y diverso conjunto de sistemas de calefacción, que incluye más de 1,500 calderas y cientos de pies de cañerías y equipos de distribución que generan y hacen circular la calefacción en los edificios. El HMSD trabaja estrechamente con el Departamento de Finanzas y Sustentabilidad de la Energía, la División de Proyectos de Capital, la Administración de Propiedades y el Departamento de Servicios de Emergencia.

Los técnicos de planta de calefacción (Heating Plant Technicians, HPT) son los ojos y los oídos del HMSD en el terreno y son la primera línea de defensa cuando se produce un corte en la calefacción. Estos empleados capacitados son unos de los últimos que quedan en la Ciudad de Nueva York que saben cómo operar los sistemas de calefacción de la NYCHA que tienen

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

décadas de antigüedad. Dependen del conocimiento del experimentado superintendente, quien supervisa los conglomerados geográficos de urbanizaciones. Si bien los equipos de los conglomerados tienen la tarea de inspeccionar y reparar constantemente los bienes de calefacción dentro de las urbanizaciones, una unidad de comando central ubicada en un escritorio de atención sobre la calefacción está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana y supervisa toda la cartera mediante paneles en directo que muestran las quejas de los residentes relacionadas con la calefacción, junto con el Sistema de Administración de Edificios de la NYCHA, que recopila datos de monitores sensibles dentro de la sala de calderas.

La estructura del HMSD, internamente y dentro de la organización, es apropiada para administrar los bienes de calefacción de la NYCHA. Los conglomerados también son compatibles con el Modelo Vecindario. A medida que la NYCHA se traslada a un nuevo modelo operativo, el HMSD reagrupará los conglomerados para alinearse mejor con las geografías de los vecindarios, lo que dará como resultado una mejor comunicación con los directores del vecindario y un mejor servicio. Además, con el fin de alinear mejor las funciones en todas las operaciones, la unidad de aceites combustibles que antes estaba dirigida por el Departamento de Soporte Técnico (Technical Services Department, TSD) ha sido trasladada al HMSD.

5. Servicios de emergencia

El ESD brinda gestión de emergencia, coordinación y respuesta a emergencias en la escena, tanto si ocurren en las urbanizaciones como en otras estructuras de la NYCHA en cualquier parte de la ciudad. El personal del ESD se encarga de manejar las emergencias y las comunicaciones de alto nivel, administra y responde a llamadas de mantenimiento fuera del horario de atención y administra los sistemas de radio de tres niveles de la NYCHA las 24 horas. El ESD brinda a los supervisores y al personal de campo de la NYCHA una forma de comunicación viable para garantizar la seguridad de los empleados, la coordinación de emergencias graves y la mejora de la productividad. La estructura y las operaciones del ESD no cambiarán con este Plan.

6. Gestión de Residuos y Control de Plagas

El Control Integrado de Plagas cambia el enfoque de nuestra gestión de plagas a la prevención y dirige los recursos para abordar las causas de fondo de las invasiones de plagas, asegurándose de que la NYCHA recolecte los residuos a tiempo, los almacene y deseche de manera apropiada, a la vez que requiere que los exterminadores y el personal de mantenimiento trabajen para prevenir que las plagas proliferen en nuestros edificios. Debemos enfocarnos en asegurar que los residuos se desechen y recolecten de manera apropiada, y que se recojan o se almacenen en contenedores resistentes a plagas. Esto es parte de una estrategia holística para reducir la población de plagas.

En el pasado, las funciones de gestión de residuos y control de plagas se manejaban por separado, y no había un enfoque único para implementar mejores prácticas en toda la cartera de una manera integrada. Control de Plagas (formalmente PAIS, Prevention and Intervention Strategies) solía estar ubicado en Hogares Saludables, mientras que las funciones de gestión de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

residuos estaban descentralizadas, excepto por una unidad que realizaba reparaciones del compactador, que era parte del Departamento de Mantenimiento, Reparaciones y Oficios Calificados. Con el objetivo de alinear estas dos funciones y brindar al área fundamental su propio liderazgo dedicado, la NYCHA estableció un vicepresidente de Gestión de Residuos y Control de Plagas y trasladó a todo el personal relacionado con este nuevo Departamento, incluso al equipo encargado del mantenimiento y la reparación del compactador.

El Departamento de Gestión de Residuos ayudará a implementar nuevas iniciativas en toda la cartera para asegurar que los terrenos se inspeccionen regularmente y que los residuos se recolecten y almacenen de manera apropiada, o se recojan todos los días. El Departamento de Control de Plagas ayudará a asegurar la implementación correcta del Control Integrado de Plagas en toda la cartera y se encargará de responsabilizar a todos los vecindarios por sus entregas respectivas requeridas según el Acuerdo.

La NYCHA necesita una estructura organizativa que pueda proporcionar apoyo y trabajo sustentable en todas las funciones, centralizar las políticas y pensar de manera estratégica. Es por esto que formamos el Departamento de Gestión de Residuos, que brindará un enfoque muy necesario en un área que afecta la calidad de vida del personal y de los residentes por igual.

El Departamento de Gestión de Residuos ayudará a implementar nuevas iniciativas en toda la cartera para asegurar que los terrenos se inspeccionen regularmente y que los residuos se recolecten y almacenen de manera apropiada, o se recojan todos los días.

El Departamento de Gestión de Residuos se enfocará en los siguientes aspectos:

- Necesidades del personal y cronogramas de conserjería en toda la cartera.
- Desarrollo e implementación de planes de acción individuales de gestión de residuos específicos de cada propiedad.
- Catalogación, supervisión y realización de planificación de reparación de equipos.
- Mantenimiento de compactadores existentes de interior y exterior; reparaciones de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Coordinación con el DSNY y los recolectores externos de grandes cantidades de residuos para que el servicio se realice a tiempo.
- Investigación y prueba de nuevos tipos de equipos de gestión de residuos para mover la “pila” de manera más eficiente y reducir el tiempo que el cuidador necesitaba para el manejo de residuos en la urbanización.

Con el fin de reducir la carga que tiene el personal de la recolección, el almacenamiento y la eliminación, el Departamento de Gestión de Residuos se enfocará en el flujo de residuos, como el aumento del reciclaje y la eliminación de gran cantidad de residuos en todas las consolidaciones.

Iniciativa “Terreno limpio”: llenar los contenedores a granel y los compactadores exteriores de la urbanización con todo el material recolectado en las limpiezas diarias del terreno, y asegurar

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

que haya conversaciones frecuentes con los proveedores privados a granel para asegurar que el servicio se realice a tiempo aumentando la capacidad cuando y donde sea necesario.

- Embaladoras de cartón
- Trituradoras a granel
- Reciclaje de colchones
- Reciclaje de residuos electrónicos
- Puertas de depósito más grandes en las plantas bajas, donde sea posible
- Unidades de desecho de alimentos en los fregaderos

Para almacenar los residuos de manera más efectiva, es necesario hacer mejoras en los equipos:

- El 83 % de los compactadores interiores superan su vida útil
- El 73 % de los compactadores exteriores superan su vida útil

También nos estamos enfocando en una visión a largo plazo para los contenedores con nuevos tipos de tecnologías e innovación, como sistemas neumáticos subterráneos de vanguardia (Polo Grounds) junto con un rediseño de las áreas de residuos a fin de crear ambientes más limpios, seguros y sanos a nivel de la urbanización.

Una parte integral y muy importante del plan de Gestión de Residuos de la NYCHA involucra a los residentes. Necesitamos la colaboración de los residentes para la eliminación apropiada de todos los residuos, los residuos a granel y reciclables. Esto se logrará a través del compromiso extensivo de los residentes, educación y letreros mejorados en todas las urbanizaciones.

Control de plagas: según el Plan de Transformación, los examinadores asignados por el distrito que realicen mantenimiento correctivo y preventivo y funciones de Control de Plagas serán la responsabilidad directa del director de cada vecindario, junto con la responsabilidad final de alcanzar las entregas del HUD. Los directivos del Departamento de Control de Plagas serán asignados a los vicepresidentes de cada distrito.

K. Control de Calidad

La misión de la Unidad de Control de Calidad (Quality Assurance, QA) es asegurar de manera objetiva a la administración y a los reguladores que los residentes reciben un trabajo de alta calidad por parte del personal y de los proveedores. La Unidad de QA es responsable de mejorar el desempeño y la responsabilidad, al asegurar que se completen el mantenimiento y las reparaciones de acuerdo con los estándares de la industria y en consonancia con los procedimientos y las políticas existentes. La Unidad de QA identificará y abordará los riesgos, utilizará contratistas externos para capacitaciones y liderará mejoras en el proceso comercial. A fin de poder crear coherencia en las operaciones, crearemos una nueva Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office, PMO) dentro de la Unidad de QA. El propósito de la PMO será coordinar la ejecución de varias iniciativas operativas en los cuatro distritos. La PMO asegurará coherencia en el diseño y la ejecución de los programas. Al trabajar dentro de la

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Unidad de QA, la PMO también garantizará la prestación de servicios y la adhesión al procedimiento en todas las operaciones. La PMO incluirá un director y cuatro miembros del personal, uno de cada distrito.

[CUADRO CON LEYENDA]: Cultura de servicio

La relación entre el personal de la NYCHA y los residentes se ha deteriorado durante los últimos 30 años.²² Hay poca confianza mutua, lo que derivó en un ciclo que obstaculizó el rendimiento y los resultados. Los residentes se quejan con razón de las condiciones deterioradas, desde el elevador que se avería todas las semanas hasta el compactador que ha estado fuera de servicio durante meses.

Durante nuestros compromisos de planificación, escuchamos varios ejemplos de pedidos de trabajo que se cerraron a pesar de que no se realizó la reparación, y procesos burocráticos que demoran reparaciones aparentemente simples sin ninguna explicación. Además de todo esto, los residentes dicen que no pueden obtener respuestas del personal del desarrollo, cuyo trabajo es, según ellos, servirles.²³ Esto destaca uno de los desafíos del actual modelo operativo centralizado, que les quita poder a los empleados de primera línea y presenta desafíos en la manera en que se comunican, interpretan e implementan las políticas y los procedimientos. La falta de confianza puede crear un ambiente de trabajo complicado para el personal de desarrollo, quienes se enfrentan a dificultades a la hora de acceder a los apartamentos y hacer cumplir las reglas del sitio.²⁴ De acuerdo a esta dinámica, los empleados que son residentes, en particular se esfuerzan por defender y representar a la NYCHA como empleados pero al mismo tiempo experimentan el servicio inadecuado como residentes.

De acuerdo con este Plan, la NYCHA organizará y volverá a comprometerse con una cultura de servicio: servicio a nuestros residentes, a los participantes de la Sección 8, a la ciudad y entre nosotros. Si bien los miembros individuales del personal brindan un servicio excepcional al cliente para nuestros residentes todos los días, la cultura de la NYCHA no ha reforzado ni sistematizado esos esfuerzos.²⁵ Como resultado, la experiencia de los residentes es increíblemente inconsistente en todos los desarrollos y las geografías, con poca estandarización en la cartera.²⁶ Todos los empleados, incluso los que no interactúan todos los días con los residentes, deben tener una mentalidad de servicio al cliente, un deseo de ir más allá de sus deberes para los residentes y sus colegas, lo que eventualmente conducirá a un cambio

²² KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, pág. 211.

²³ Plan de transformación, *Desayuno de la Asociación de residentes*, 12 de febrero de 2020.

²⁴ Plan de transformación, *Taller de Administración de propiedades I*, 9 de diciembre de 2019.

²⁵ KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, págs. 9, 11.

²⁶ Plan de transformación, *Negociación del Memorandum de entendimiento (memorandum of understanding, MOU) con el Consejo de presidentes de toda la ciudad (Citywide Council of Presidents, CCOP)*; Plan de transformación, *Sesión de compromiso del defensor*, 21 de febrero de 2020.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

fundamental en la cultura. Todas las decisiones se deben tomar con una pregunta en mente: ¿esto mejorará las vidas de nuestros residentes?

Debemos abordar el cambio en nuestra cultura directamente con capacitación, comunicaciones e implementación de apoyo. La cultura de servicio requiere una fuerza laboral empoderada que comprende su rol en la misión general de la organización, tiene un conjunto claro de normas a seguir y está motivada a actuar todos los días de manera tal que provoque la satisfacción de los residentes.

Para comprender la cultura actual y proyectar una cultura de servicio que queramos adoptar, le preguntamos al Comité de Compromiso de los Empleados (Employee Engagement Committee, EEC), un grupo voluntario de empleados de toda la NYCHA encargado de lidiar con los problemas complicados sobre la cultura de la NYCHA, que comparta sus experiencias con la actual cultura organizativa. El grupo identificó puntos débiles existentes, tales como un apoyo de supervisión inadecuado, procesos disciplinarios incoherentes y falta de comunicación e inclusión. Todo eso ocasiona una cultura del lugar de trabajo no responsable, desarticulada y no empática.

A través de una serie de sesiones de intercambio de ideas, el EEC determinó algunas acciones que la NYCHA puede aplicar para crear una cultura de servicio de manera significativa usando cuatro objetivos de alto nivel para la NYCHA. Estas estrategias encajan con las recomendaciones del grupo para la Estrategia A.2 (*ver página n.º*) de este plan y una cantidad seleccionada de estas actividades se incluirán en el Plan de Implementación.

- **Priorizar la cultura del lugar de trabajo** en donde el liderazgo establezca normas y comportamientos esperados para crear un lugar de trabajo positivo, transparente, comunicativo y justo.
- **Invertir en la fuerza laboral** a través de programas de capacitación y tutorías, la obtención de comentarios del personal sobre preocupaciones del lugar de trabajo y la creación de políticas, mejoras en la capacitación de supervisión y utilización de personal interno para proyectos especiales.
- **Responsabilizar al personal** al evaluar de manera precisa el desempeño, reconocer los resultados positivos y negativos, establecer un proceso de acciones disciplinarias más justo y encuestar a los residentes con más frecuencia.
- **Cambiar la apariencia y la sensación de las urbanizaciones de NYCHA** con mejoras visuales positivas, como trabajo de pintura nuevo y afiches de la marca de la NYCHA para aumentar el autoestima de los empleados y comunicar al personal, los residentes y visitantes un mensaje uniforme sobre la misión y la visión de la agencia.

Cambiar la cultura de la NYCHA requerirá un compromiso de todos y cada uno de los más de 11,000 empleados de la Autoridad, junto con un sistema creado para reforzar e instaurar una nueva manera de trabajar. Llevará años construir una cultura sustentable que sirva a nuestros residentes de manera apropiada, pero es algo que se debe hacer. La NYCHA no puede sobrevivir sin este cambio.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

[CUADRO CON LEYENDA]: Derribar los silos

La NYCHA opera como una serie de silos verticales con poca conexión sistemática entre ellos.²⁷ Los planes y los programas se diseñan en aislamiento, lo que lleva a esfuerzos duplicados o incompatibles. Las brechas entre Planificación de Capital y Administración de Propiedades generan una comprensión dividida de la administración de los activos físicos.²⁸ Las brechas entre Contacto con los Residentes y Administración de Propiedades a menudo confunden a los residentes, socios y defensores cuando buscan un punto de contacto apropiado.²⁹

La NYCHA necesita una cultura de colaboración interfuncional y de mejora continua, comenzando con el compromiso de cada empleado con la misión y los valores de la organización. La creación de equipos de trabajo interdepartamentales para cada área fundamental del Acuerdo del HUD ha demostrado el valor de la colaboración y de los puntos de vista compartidos. A través del Plan de Transformación, aprovecharemos este impulso para integrar esta manera de trabajar en todos los programas nuevos y en curso, incluso las operaciones diarias de cada desarrollo de viviendas. Se le asignará al personal de la oficina central el apoyo a las operaciones de Administración de Propiedades, y este se organizará en equipos de trabajo interdepartamentales.

La estructura actual de la agencia fomenta la creación de silos, con los departamentos individuales administrados a través de geografías inconsistentes. Por ejemplo, Administración de Propiedades utiliza una estructura de seis distritos, dos de los cuales son superposiciones no geográficas. El equipo de elevadores utiliza sectores que no se alinean con los distritos, pero que distribuyen uniformemente el personal sobre los activos. Participación de los Residentes utiliza 15 zonas, mientras que Asociaciones de Residentes tiene 9. **La estructura de la NYCHA es muy distinta según a qué departamento nos referimos. El nuevo modelo operativo de la NYCHA debe crear puntos naturales de interacción, que incluyen emparejar los territorios en todos los departamentos.**

Incluso dentro de los departamentos puede haber silos, y la escala de las operaciones de la NYCHA es mayor que la de cualquier otra autoridad de viviendas de la nación. Si el Bronx tuviera su propia Autoridad de viviendas, sería más grande que las autoridades de viviendas de Chicago, Los Ángeles, Seattle y Denver combinadas. **Empoderaremos a las oficinas nuevas y existentes de administración del programa para facilitar el intercambio de información entre departamentos y en los rangos superiores.**

²⁷ KPMG, *Change Readiness Report*, pág. 15; Plan de Transformación, *Taller de Administración de propiedades I*; Plan de Transformación, *Taller de Administración de propiedades*; Plan de Transformación, *Taller para agencias asociadas*, 12 de marzo de 2020; Plan de Transformación, *Reunión trimestral del liderazgo*, 16 de diciembre de 2019; Plan de Transformación, *Desayuno del liderazgo de Compromiso con la comunidad y asociaciones (CEP)*, 4 de febrero de 2020.

²⁸ Plan de Transformación, *Taller de Administración de propiedades I*.

²⁹ Plan de Transformación, *Taller para agencias asociadas*; Plan de Transformación, *Desayuno de la asociación de residentes*.

Capítulo 5. Reorganización de la Oficina central

Un tema central y objetivo de este Plan de Transformación implica reorientar las operaciones de la NYCHA para apoyar mejoras en la prestación de servicios a nivel del vecindario y de los desarrollos de viviendas individuales. El personal de Administración de Propiedades se queja de que tienen que “esperar al centro”. Esas quejas reflejan la complejidad del personal de la NYCHA y señalan la necesidad de agilizar los procesos, involucrar al personal de la central directamente en el apoyo a las operaciones de la propiedad y del vecindario, y construir una cultura de servicio que priorice nuestros residentes y propiedades. Con estos fines, las funciones y las estructuras de la oficina central evolucionarán para apoyar al Modelo Vecindario a través de la implementación de una amplia variedad de estrategias de mejora de la administración, las cuales tendrán un impacto en cada departamento.

A. Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) administra todos los aspectos del programa de capital humano de la NYCHA, que incluyen el reclutamiento, las relaciones laborales, tiempos y licencias y desarrollo profesional. El proceso de RR. HH. a veces es facilitado por contactos de RR. HH. dentro de las áreas del programa, pero estas son conexiones un poco informales y *ad hoc*, y muchos se vieron afectados por recortes de presupuesto a lo largo de los años. Como resultado, muchos administradores de departamentos han expresado incertidumbre respecto a cómo funcionan los procesos de RR. HH. y cómo proceder con tareas básicas como reclutamiento.³⁰

La descentralización del personal de la oficina central a los equipos de los distritos/vecindarios redefine por completo el rol de los contactos de RR. HH. Los empleados asignados a los distritos no serán contactos, sino que tendrán la tarea de brindar servicios de RR. HH. en nombre de su distrito asignado. La coordinación con las funciones centrales aún es clave ya que la NYCHA trabaja a través del sistema de servicio civil de la ciudad. Sin embargo, el seguimiento y la priorización de vacantes y contratación mejoraría a través de una comprensión más sólida de las necesidades operativas del distrito/vecindario.

1. Estrategia A.1: Implementar un Sistema de gestión del capital humano

La NYCHA actualmente no cuenta con un sistema de gestión de RR. HH. de principio a fin. RR. HH. tiene dificultades a la hora de coordinar con Finanzas, a menudo mostrando diferentes datos de puestos vacantes.³¹ Los procesos de RR. HH. de la NYCHA son en gran parte manuales, y muchos requieren una base de datos interna. RR. HH. ha comenzado el proceso de implementar un sistema comercial de venta al público de Gestión de Capital Humano (Human Capital Management, HCM) basado en la nube para automatizar los procesos en curso y los nuevos procesos deseados. El sistema tendrá un rol importante en brindar a los miembros del

³⁰ KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, pág. 329

³¹ KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, pág. 372.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

equipo de RR. HH. un acceso sencillo a toda la información relevante requerida para desempeñar tareas, aumentar la eficiencia de RR. HH., abandonar progresivamente las bases de datos internas de RR. HH. y proporcionar más transparencia a las acciones que realiza RR. HH.

El objetivo de la solución de HCM es automatizar el espectro completo de servicios relacionados con recursos humanos para todos los empleados de la NYCHA. La HCM ofrecerá servicios de RR. HH. de principio a fin, desde el reclutamiento inicial de los empleados, la contratación y la incorporación hasta la terminación de la relación laboral o la jubilación. También incluirá funciones para permitir a los empleados y al personal de RR. HH. gestionar la información de beneficios, los procesos disciplinarios, las licencias, la administración de aprendizaje (capacitación) y las certificaciones.

Una implementación técnica adecuada asegurará que se mantengan los datos de la NYCHA en la HCM, que se aseguren y que sean accesibles, incluidas las interfaces necesarias con otros sistemas internos y externos. Se ofrecerá un componente móvil o de autoservicio de la HCM a los rangos altos de la NYCHA y a los empleados del archivo, especialmente a aquellos miembros del equipo que trabajan en propiedades ubicadas en toda la ciudad.

2. Estrategia A.2: Empoderar al personal a través de esfuerzos mejorados de reconocimiento y compromiso de los empleados

Los empleados de la NYCHA a menudo se sienten desconectados de la dirección de la organización.³² Las carreras profesionales son indefinidas, las revisiones de desempeño son superficiales y los comentarios en gran parte no son estructurados. Nuestro personal de desarrollo representa más del 70 % de la fuerza laboral de la NYCHA, y quieren hacer un buen trabajo pero a menudo encuentran obstáculos por parte de procesos internos, recursos insuficientes y afecciones físicas graves. La ansiedad de los empleados es intensa, la moral está baja y nuestros desafíos operativos siguen aumentando.³³ El compromiso del personal a menudo llega tarde en el proceso de planificación y muchos empleados sienten que no se escuchan sus opiniones a la hora de desarrollar políticas y programas que afectan su trabajo diario.³⁴

La NYCHA reconoce que las actividades voluntarias y cooperativas realizadas por los empleados para satisfacer sus necesidades mutuas o intereses sirven a su bienestar, o hacer que sus relaciones y el trabajo sean más agradables puede contribuir significativamente a un ambiente de trabajo favorable. Organizar tales actividades en el marco de asociaciones de empleados ayuda a satisfacer algunas de las necesidades de interés de los empleados.

Las asociaciones de empleados ayudan a fomentar un ambiente más inclusivo en el que todos los empleados estén empoderados y se sientan motivados a contribuir al éxito organizativo del empleador, debido a una percepción mejorada de su propio bienestar. Los valores de diversidad

³² KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, págs. 366-70.

³³ KPMG, *Change Readiness Report*, pág. 10.

³⁴ Plan de Transformación, *Reunión del EEC*, 28 de febrero de 2020.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

e inclusión son fundamentales a la hora de permitir a los empleados ser ellos mismos y de crear políticas y procesos inclusivos que brinden credibilidad a las decisiones de la Autoridad. Estas asociaciones buscan aumentar la conciencia cultural, el avance educativo y las oportunidades de desarrollo profesional para sus miembros y colegas.

El Comité de Compromiso de los Empleados es una de estas organizaciones. A fin de comprender mejor los desafíos actuales y desarrollar estrategias de empoderamiento para empleados que tengan un impacto y repercutan en el personal, le pedimos al Comité de Compromiso de los Empleados de la NYCHA que organice sesiones de intercambio de ideas sobre cómo reparar la relación de la NYCHA con sus empleados. El EEC tenía la tarea de pensar cómo empoderar a los empleados de NYCHA, e identificó cinco objetivos de alto nivel para la NYCHA:

- **Preparar a los empleados para el éxito** apoyando el desarrollo de la carrera profesional con capacitaciones de liderazgo y aptitudes sociales, y brindando mayor autonomía, expectativas más claras y recursos apropiados para el personal del desarrollo.
- **Promover una sensación de seguridad** implementando mejoras en la seguridad de las urbanizaciones, resolviendo asuntos de financiación y tratando a todos los departamentos con la misma importancia y el mismo respeto.
- **Fortalecer las vías de crecimiento** promoviéndolo desde adentro e iniciando programas de desarrollo profesional como tutorías, seguimiento laboral y programas de capacitación entre agencias.
- **Demstrar apreciación por los empleados** volviendo a iniciar los programas de reconocimiento para empleados y recompensas de aniversario, apoyando actividades sociales y ofreciendo otros incentivos para levantar la moral.
- **Seguir mejorando** formalizando los canales de comentarios del personal, mejorando las comunicaciones del área de liderazgo e invirtiendo en mejorar el ambiente de trabajo.

Las ideas del EEC para mejorar la NYCHA se encuentran más detalladas en el Plan de Implementación (Capítulo 11). Seguiremos trabajando con grupos actuales y futuros del EEC para crear, validar e implementar juntos estrategias que empoderen a los empleados y mejoren la cultura organizativa de la NYCHA con el fin de, eventualmente, brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

El EEC es un ejemplo de cómo la NYCHA puede derribar los silos para trabajar juntos. Un cambio total en una cultura establecida es difícil de lograr, pero creemos que este equipo interfuncional y considerado es el correcto para liderar el cambio. A través de conversaciones abiertas y honestas acerca de los desafíos y las fallas de la NYCHA, podemos empezar a reparar la confianza que se ha perdido entre la agencia y sus empleados.

B. Aprendizaje y desarrollo

Un principio clave del Plan de Transformación es que la NYCHA se controlará a sí misma para asegurar la calidad. La NYCHA dio un paso importante para hacer esto realidad con la creación

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

de tres departamentos de supervisión nuevos: Control de Calidad, Seguridad y Salud Ambiental y Cumplimiento. Sin embargo, la visualización de cómo se está haciendo el trabajo es solo la mitad de la ecuación. Luego de identificar los errores, debemos poder corregir el comportamiento con capacitación. En este momento, la NYCHA no está configurada para ajustar la manera en que trabajamos según hallazgos de revisiones de control de calidad.

También escuchamos del personal, los residentes y socios externos que se necesita más capacitación, desde servicio al cliente hasta estándares de procedimiento básicos como iniciar y finalizar órdenes de trabajo. En el rol de administradores de la propiedad, es nuestro deber asegurar que nuestros empleados tengan acceso a las herramientas que necesitan para hacer bien su trabajo. Para determinar el alcance de las capacitaciones en toda la Autoridad, el Departamento de Cumplimiento documentó y trazó exhaustivamente las capacitaciones existentes de la NYCHA al obtener contratos de capacitaciones de Compras y reuniéndose con los puntos de contacto de capacitación de los departamentos en toda la NYCHA. El mayor descubrimiento fue la necesidad de centralizar el seguimiento y la supervisión de la capacitación en toda la agencia y mejorar el acceso del personal a las capacitaciones existentes.

Como respuesta a estos descubrimientos y con el fin de alinear mejor la función de capacitación con el nuevo Modelo Vecindario, la NYCHA aplicará cambios fundamentales en el Departamento de Aprendizaje y Desarrollo (Learning & Development Department, L&D), para que la capacitación sea accesible y se adapte a la evolución de la NYCHA.

1. Estrategia B.1: Lanzar un Sistema de Gestión de Aprendizaje (Learning Management System, LMS)

En octubre de 2020, la NYCHA lanzó *NYCHA University*, un portal en línea que las unidades de negocios pueden utilizar para ofrecer acceso directo a la capacitación para el personal, hacer un seguimiento del progreso y el desempeño y mantener el cumplimiento.³⁵ *NYCHA University* se convertirá en la fuente de contenido educativo a pedido para toda la agencia, y proporcionará acceso flexible y conveniente a todos los empleados tanto a capacitaciones obligatorias como a cursos de desarrollo profesional voluntarios y autodidactas. *NYCHA University* también brindará a cada empleado un expediente de sus aprendizajes en la NYCHA con el fin de poder identificar mejor las brechas o los próximos pasos para su crecimiento profesional. *NYCHA University* ofrece las siguientes funciones:

- **Funciones mejoradas de búsqueda** y diseño de búsqueda basado en la web que le facilita al personal encontrar capacitaciones disponibles y recursos relacionados.
- **Notificaciones automáticas** para las capacitaciones obligatorias y las confirmaciones de inscripción.

³⁵ KPMG, *Current State Observations and Maturity Assessment*, pág. 479.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

- **Inscripción a la capacitación dirigida por un instructor**, en donde el personal puede buscar capacitaciones existentes, indicar interés en futuras ofertas de cursos o anotarse en la lista de espera para programas de capacitación que estén llenos.
- **Calendario de eventos** para próximas capacitaciones dirigidas por un instructor que se alinean con los intereses y cronogramas del personal.
- **Informes e historial de expediente** para poder acceder fácilmente al historial de capacitación de los empleados. Los líderes también pueden generar informes y análisis a partir de esta información.
- **Recursos de ayuda para usuarios y administradores**, incluidas guías, tutoriales y otro tipo de asistencia detallada y paso a paso.

2. Estrategia B.2: Alinear la capacitación con el Modelo Vecindario

En el nuevo Modelo Vecindario, los directores del vecindario crearán Planes de Capacitación del Vecindario anuales con la ayuda de L&D. Como parte de este proceso, los directores utilizarán los informes de progreso y desempeño en las capacitaciones de años anteriores para establecer objetivos de aprendizaje e identificar necesidades y objetivos de capacitación específicos. Los planes de capacitación considerarán recursos de capacitación existentes y, en caso de ser necesario, trazarán un plan para crear y adquirir nuevos materiales de capacitación.

L&D también creará la Academia de Administración, un programa basado en grupos principalmente orientado a los administradores de propiedad, que incluye oportunidades para asesoramientos y tutorías individuales, exposición a experiencias interfuncionales y diversas dentro de la agencia, proyectos de aprendizaje experimental en los que los miembros del grupo pueden practicar habilidades, y oportunidades para involucrarse en asociaciones profesionales e industriales. Y, debido a que la carrera de administrador de propiedad es solo una de las tantas que hay en la NYCHA, L&D desarrollará Planes de Desarrollo Independiente (Independent Development Plans, IDP) como parte de NYCHA University, que permitirá a los empleados trazar los pasos a seguir para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

La habilidad de L&D de crear capacitaciones accesibles y adaptables que apoyen el Modelo Vecindario también confía en la conectividad con las funciones clave dentro de la NYCHA, particularmente aquellas que monitorean las operaciones y dictan cambios en los procedimientos. Por ejemplo, la alineación con departamentos como Cumplimiento y Administración y Gestión de Desarrollo le brinda a L&D la posibilidad de ver dónde la capacitación es más necesaria.

C. Administración de cadena de suministro

Como socio de negocios, es muy difícil trabajar con una organización como la NYCHA. Los comentarios de proveedores, funcionarios electos y otras partes externas fueron uniformes:

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

necesitamos cambiar la manera en la que interactuamos con el mundo exterior.³⁶ Nuestros proveedores atraviesan un proceso complicado y confuso que los deja con incertidumbre acerca de su estado y les imposibilita planificar por sí mismos. El proceso de Solicitud de Propuestas (RFP) puede tomar más de un año desde la redacción del alcance hasta el comienzo del contrato. Esta es difícilmente una situación viable para una agencia que se encuentra en crisis constante.³⁷ Recibir un pago es una tarea ardua con poca transparencia y urgencia, y las facturas pueden quedar impagas durante años debido a tecnicismos.

No es sorprendente que las prácticas comerciales deficientes de la NYCHA atraigan a una oferta limitada de proveedores calificados, ya que muchos simplemente no están dispuestos a participar en el proceso.³⁸ La competencia limitada produce trabajo de menor calidad y precios más altos, a la vez que restringe nuestra capacidad para rechazar o sustituir a los proveedores de bajo rendimiento.

Debido al actual estado de la cartera y la organización de NYCHA y a nuestra dependencia de los proveedores para complementar la capacidad del personal, no podemos aceptar un bajo rendimiento en los contratos. A modo de apoyo al Modelo Vecindario, la NYCHA debe atraer a proveedores profesionales, más calificados y efectivos en todas las categorías de gastos, lo que requerirá un cambio drástico en la manera en la que la NYCHA maneja los negocios.

1. Estrategia C.1: Crear el puesto de director de Compras

La NYCHA contrató a un nuevo Director de Compras (Chief Procurement Officer, CPO), quien se reportará temporalmente al Consejo General y supervisará los Departamentos de Compras, Gestión de Materiales y Diversidad de Proveedores de la Autoridad. El CPO tiene la tarea de desbloquear el potencial de la NYCHA como socio comercial, lo que mejora nuestros procesos y procedimientos con el fin de atraer únicamente a los mejores proveedores. Estamos trasladando estas funciones al Consejo General para acercarlas a la experiencia de compras de Asuntos Corporativos del Departamento Legal. Una vez que se hayan rediseñado los procesos de compras y gestión de proveedores, el CPO y estos departamentos se reportarán al Director Administrativo.

2. Estrategia C.2: Rediseñar los procesos de compras y gestión de proveedores

La NYCHA incorporó a un consultor externo para analizar los procesos de compras de la agencia y recomendó cambios para mejorar el desempeño y la percepción en el mercado. El equipo trabajó codo a codo con unidades de negocios en toda la agencia, junto con del Departamento de Gestión de Proveedores y el Departamento Legal, y envió un conjunto de recomendaciones detalladas en agosto de 2020.

³⁶ Plan de Transformación, *Taller para agencias asociadas; Taller para defensores asociados I y II*.

³⁷ KPMG, *Current State Observations and Maturity Report*, págs. 388-89.

³⁸ KPMG, *Current State Observations and Maturity Report*, pág. 130.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Tomando las recomendaciones como marco, la NYCHA se trasladará a un modelo de compras híbrido, confiando en los equipos interfuncionales de compras (equipos C) formados por compradores, especialistas en contratos, abogados y representantes de la unidad de negocios. Actualmente, el proceso de compras de la NYCHA involucra todas estas mismas funciones, a pesar de que su coordinación es *ad hoc*. Este modelo híbrido equilibra las necesidades de la unidad de negocios con los objetivos de toda la agencia, a la vez que permite la colaboración y el cumplimiento centralizado. El nuevo Director de Compras tiene la tarea de desarrollar nuevos procedimientos para el modelo híbrido.

La NYCHA también seguirá varias recomendaciones relacionadas con la eficacia interna, incluidos cambios al flujo de trabajo de compras y nuevos requisitos para la planificación activa. Por último, una vez que las mejoras al proceso estén activadas, la NYCHA mejorará su enfoque al abastecimiento estratégico y la gestión de proveedores. Para atraer y retener a los mejores proveedores en todas las categorías, necesitamos una nueva manera de involucrar y gestionar el mercado. *Consulte el Apéndice B para ver la lista completa de recomendaciones sobre Gestión de Proveedores.*

D. Finanzas

El Departamento de Finanzas lidera la planificación y los análisis financieros, la contabilidad, la administración de dinero, las nóminas, la gestión de riesgos y las actividades de inversión de la NYCHA. Finanzas es responsable de las políticas fiscales, incluso de los planes anuales de capital y operativos a cinco años, la cartera de inversiones y la emisión de los balances financieros anuales para la NYCHA y sus subsidiarios. Finanzas opera de acuerdo con los Principios de contabilidad generalmente aceptados (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) de EE. UU. y los requisitos federales de gestión financiera.

1. Estrategia D.1: Implementar presupuestos según la propiedad

Como se ha señalado anteriormente, la NYCHA involucró a BDO PHA Finance para que brinde servicios de consultoría relacionados con la implementación de la NYCHA de la regla de gestión de activos del HUD para las autoridades de vivienda pública (public housing authorities, PHA). El HUD revisó la parte 990 del título 24 del CFR en 2005 y la implementación comenzó en 2007 para trasladar a las PHA a la gestión de activos. El objetivo del modelo de gestión de activos del HUD es que las PHA administren sus propiedades de acuerdo con un modelo de gestión de activos que sea coherente con las normas de gestión en la más amplia industria de la gestión multifamiliar. Las PHA también deben implementar una gestión, un proceso y una contabilidad basadas en el proyecto. Todas son componentes esenciales de la gestión de activos.

La NYCHA fue una de las primeras en adoptar los principios de gestión de activos del HUD. BDO ha revisado exhaustivamente el proceso de creación de presupuestos de la NYCHA desde el origen hasta la implementación, el enfoque de creación de presupuestos según la propiedad y la metodología de pago por servicios de la oficina central con el fin de brindar oportunidades de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

mejoras. Los planes de la NYCHA para fortalecer la creación de presupuestos según la propiedad se describen más detalladamente en la sección de este plan denominada Administradores de Propiedades y Creación de Presupuestos según la Propiedad. Actualmente, la NYCHA opera 148 Propiedades de Gestión de Activos (Asset Management Properties, AMP), según lo define el HUD. Algunas AMP se alinean con las consolidaciones de la NYCHA y algunas consolidaciones cruzadas para incluir agrupaciones individuales de urbanizaciones. Según la regla de gestión de activos, las PHA deben mantener un sistema de creación de presupuestos y contabilidad para cada AMP de manera tal que permita el análisis de los ingresos y gastos actuales asociados a cada propiedad. Le HUD le permite a las PHA cobrar un servicio directamente a una AMP si ese servicio se brinda directamente a esa AMP o a no más de dos AMP. Una vez que una función atraviesa tres o más AMP, se convierte en un cargo del Centro de Costos de la Oficina Central (Central Office Cost Center, COCC) o una tarifa por servicio (utilizando las fórmulas de tarifas establecidas por las reglas del HUD).

Los planes de la NYCHA de alinear las funciones de Administración de Propiedades más cerca del punto de prestación de servicios (a nivel de la AMP) cambiaría la posición financiera y revisaría las fórmulas del personal de las propiedades dentro de las cuales la NYCHA ha operado históricamente. La NYCHA modelará los cambios financieros una vez que los cambios estructurales hayan finalizado. Por ejemplo, según el piloto de oficios especializados que se discutió anteriormente, la NYCHA analizará los oficios adicionales necesarios para dotar de personal adecuado a las consolidaciones o a las carteras del vecindario. La NYCHA considerará el costo adicional de ese personal en el contexto de los cambios de asignación, posiblemente de COCC a tarifa o gastos directos de la AMP.

Finanzas está evaluando cómo apoyar mejor a los administradores de propiedades y al personal como parte de los Equipos de Administración de los Distritos que se implementarán como parte del Modelo Vecindario. Esto podría incluir emplear a los miembros del personal de Planificación y Análisis Financiero (Financial Planning & Analysis, FPA) y Cuentas a Pagar (Accounts Payable, AP). El personal de FPA podría ayudar a los Administradores de Propiedades con las revisiones para las propiedades (mover financiación de una cuenta a otra dentro del presupuesto adoptado). Además, FPA crea informes diarios que los Administradores de Propiedades pueden utilizar para controlar su presupuesto. El personal puede brindar capacitación sobre cómo acceder a estos informes y utilizarlos de manera efectiva. El personal de PA podría trabajar con el vicepresidente del distrito o los directores del vecindario para asegurar un procedimiento de pagos eficiente mediante el cruce de la documentación de respaldo, solucionar problemas con recibos en las propiedades y ayudar a agilizar el proceso de recibos. El personal podrá identificar las propiedades en cada distrito que tengan los niveles más altos de pagos atrasados a proveedores y brindar ayuda adicional. Si bien la estructura para los Equipos de Administración de los Distritos todavía se está desarrollando, esta propuesta de Finanzas brinda un buen ejemplo de la oportunidad de fortalecer las conexiones entre las funciones de las propiedades y las de la oficina central.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

E. Departamentos de Cumplimiento y de Seguridad y Salud Ambiental (Environmental Health and Safety Department, EH&S)

Los Departamentos de Cumplimiento y EH&S tienen un rol fundamental en impulsar las mejoras en todos los niveles: en toda la agencia, en las propiedades individuales y dentro de los dispositivos o sistemas individuales. Estos departamentos son un componente clave de la supervisión y se enfocan en identificar fallas y al mismo tiempo brindar supervisión y recomendaciones inmediatas para mejorar los procesos a lo largo del tiempo, incluso en cada área de los pilares centrales: (1) plomo, (2) moho y emergencias de filtraciones, (3) gestión de plagas y residuos, (4) elevadores, (5) calefacción e (6) inspecciones.

La misión del Departamento de Cumplimiento es asegurar que la NYCHA cumpla con las leyes y regulaciones, y actúe de manera ética a la hora de cumplir con la misión general de brindar viviendas seguras y asequibles a nuestros residentes. El Departamento de EH&S es responsable de supervisar, analizar y evaluar todos los asuntos y trabajos realizados por la Autoridad que tengan un impacto en la seguridad y salud ambiental de los residentes, empleados y las propiedades inmobiliarias de la NYCHA.

Las tareas conjuntas de los Departamentos de Cumplimiento y de EH&S incluyen las siguientes:

- Supervisar que la NYCHA cumpla con las leyes y regulaciones federales, estatales y locales.
- Asegurar la exactitud de los balances e informes regulatorios de la NYCHA.
- Desarrollar y mantener actualizados los procedimientos que se alinean con las leyes y regulaciones.
- Aconsejar al personal acerca de asuntos de seguridad y salud ambiental.
- Garantizar la integridad del Sistema de Evaluación de las Viviendas Públicas (Public Housing Assessment System, PHAS) y todas las otras inspecciones en la NYCHA.
- Mantener un canal de comunicación para las quejas presentadas por los residentes, empleados y contratistas de NYCHA y del público en general.
- Responder a las quejas según corresponda.
- Promover el cumplimiento a través de comunicaciones e iniciativas especiales.
- Realizar controles en el sitio y revisar el trabajo realizado por los equipos de Operaciones con el fin de identificar deficiencias o recomendaciones para mejorar.
- Asegurar que la administración y el personal de la NYCHA reciban la capacitación adecuada.

1. Estrategia E.1: Brindar informes regulares sobre los desafíos de todo el sistema

EH&S y Cumplimiento brindan informes sobre desafíos sistémicos de toda la cartera que evitan que la NYCHA cumpla con el Acuerdo del HUD u otras leyes y regulaciones. Por ejemplo, Cumplimiento y EH&S publican juntos un informe de excepciones de plomo cada mes para

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Operaciones y el Equipo Ejecutivo. Los informes describen las conclusiones del Programa de Garantía de Cumplimiento del Plomo que realizan en conjunto.

EH&S también genera un informe cada mes en el que expone las conclusiones de sus equipos especializados según el monitoreo de los terrenos y otros análisis. EH&S tiene equipos de supervisión dedicados a cada pilar del Acuerdo, incluidos el Equipo de Supervisión de Plomo, el Equipo de Calidad del Aire en Espacios Cerrados (que se encarga del moho, entre otras cosas), el Equipo de Supervisión de la Calefacción, el Equipo de Supervisión de la Gestión Integrada de Plagas y el Equipo de Supervisión de Elevadores.

Los informes constantes brindan recomendaciones accionables para Operaciones y el Equipo Ejecutivo. Luego se realiza un seguimiento de esas recomendaciones en cada informe posterior realizado por Cumplimiento y EH&S. Utilizaremos esta estructura para informes y comentarios con el fin de impulsar mejoras del proceso en todo el sistema o para abordar deficiencias comunes que se identificaron en los flujos de trabajo o en una base integrada.

2. Estrategia E.2: Realizar un análisis de evaluación de riesgos bianual en todo el sistema y un monitoreo en el lugar a nivel de propiedad, y brindar asistencia técnica

Con el fin de hacer un seguimiento del desempeño en todos los departamentos mediante el análisis de datos, el Departamento de Cumplimiento junto con el Departamento de Seguimiento de Rendimiento y Análisis (Performance Tracking and Analytics Department, PTAD) desarrolló un marco de evaluación de riesgos utilizando puntos de datos clave para determinar qué urbanizaciones tienen el mayor riesgo de no cumplir con el Acuerdo del HUD y otras leyes y regulaciones. Cumplimiento y el PTAD trabajaron para compilar una serie de indicadores clave para analizar en todos los desarrollos y para crear un algoritmo que evalúe esos indicadores y asigne al desarrollo una puntuación de evaluación de riesgos. Con este algoritmo de puntuación, Cumplimiento y el PTAD pueden determinar qué desarrollos necesitan atención adicional en cuanto a monitoreo de cumplimiento, asistencia técnica y esfuerzos de integración. Los indicadores relacionados con Operaciones y el Acuerdo del HUD son los más importantes para esta iniciativa y, por lo tanto, conforman la mayoría de los indicadores. Sin embargo, también se incluyen varios indicadores relacionados con la administración diaria de los desarrollos y la calidad de vida de los residentes y trabajadores.

Luego, Cumplimiento utiliza esta evaluación de riesgos para programar el monitoreo en los desarrollos con puntuaciones más bajas.

Supervisión en el sitio:

El Departamento de Cumplimiento y EH&S, junto con el Departamento de Control de Calidad, realizan dos proyectos de supervisión en el sitio por mes en las urbanizaciones basadas en el análisis de la evaluación de riesgos. Durante la semana, el personal de Cumplimiento, QA y EH&S (en conjunto, el Equipo de Supervisión en el Sitio) realizan investigaciones en la

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

administración general de la propiedad y las áreas operativas, incluidas calefacción, elevadores, plagas, inspecciones diarias y residuos, recertificaciones anuales, archivos de los residentes, cobro de alquiler, mantenimiento general y reparaciones, reciclaje y conserjería, moho, plomo, carteles y quejas sobre el consumo de tabaco, infracciones, crimen, tasas de vacantes y compras. El Equipo de Supervisión en el Sitio investiga temas cubiertos por el Acuerdo del HUD y otras áreas de alto riesgo.

Luego de que el Equipo de Supervisión en el Sitio haya completado su trabajo en la urbanización, el equipo trabajará para crear un informe de la supervisión en el sitio. El informe luego se envía a la urbanización, junto con Operaciones Sénior, y al personal Ejecutivo en un plazo de aproximadamente treinta (30) días calendario luego de la visita al sitio. El personal de la urbanización debe preparar un plan de acciones correctivas con plazos y fechas de entregas para abordar las deficiencias que se identificaron durante el ejercicio de supervisión.

Cumplimiento luego trabaja directamente con el personal de la urbanización para hacer un seguimiento, gestionar y finalizar las deficiencias a través de una herramienta de seguimiento en línea. El personal de la urbanización debe brindar actualizaciones semanales que demuestren las correcciones a las deficiencias identificadas. Estas actualizaciones se deben brindar de manera oportuna para cumplir con el informe. Cuando una urbanización completa de manera satisfactoria la mayoría de las deficiencias, se emite un memorándum de cierre para el personal de esta y el equipo de Operaciones Sénior.

Asistencia Técnica:

Cuando una urbanización de viviendas tiene dificultades para corregir las deficiencias en varias áreas o en un área identificada en el informe, Cumplimiento envía a un equipo nuevamente al sitio para brindar asistencia técnica. Basándose en las conclusiones del informe de supervisión en el sitio de la urbanización, Cumplimiento crea una Guía de Asistencia Técnica (Technical Assistance Guide, TAG) para el personal mediante los procedimientos estándar de la NYCHA y cualquier otra ley o regulación que cubra el área de las deficiencias. Cumplimiento incorpora acciones correctivas y orientación específicas para cada área de las deficiencias mencionadas en el informe de supervisión en el sitio para el desarrollo específico. La TAG está dirigida al personal o a los títulos específicos que fueron citados por la deficiencia o que son responsables de cumplir o asegurar el cumplimiento con el procedimiento estándar, la ley o la regulación vigente.

El equipo de Cumplimiento programa una visita a la urbanización para revisar la TAG. Antes de la visita, el equipo de Cumplimiento envía la TAG al Gerente Regional de Activos (Regional Asset Manager, RAM), al Gerente de la Propiedad y al Supervisor de Mantenimiento de la Propiedad para ponerlos en conocimiento de la situación. El día de la visita, el equipo de Cumplimiento va a la urbanización para revisar la TAG con el Gerente de la Propiedad y el Supervisor de Mantenimiento de la Propiedad (u otra persona apropiada) o con el personal que participó en la supervisión en el sitio inicial (o que esté mencionado en el informe de supervisión en el sitio). El objetivo específico de la visita es proporcionar asistencia técnica en el sitio al personal, responder cualquier pregunta que el personal pueda tener y trabajar para establecer plazos y

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

fechas adicionales para corregir las deficiencias. La visita tendrá lugar varias semanas luego de la emisión del informe inicial de supervisión en el sitio para la urbanización.

3. Estrategia E.3: Realizar análisis de causas de fondo de fallas en los sistemas de construcción

El Equipo de Supervisión de Elevadores de EH&S analiza datos para realizar un análisis de causas de fondo de fallas en elevadores que experimentan apagones recurrentes durante un período de treinta días. De igual manera, el Equipo de Supervisión de la Calefacción de EH&S realiza un análisis de causas de fondo de fallas en cualquier corte que tardó más de doce horas para resolverse. Los análisis son específicos al sistema o dispositivo e identifican partes, personal u otros artículos que puedan haber contribuido a cualquier falla grave.

Luego, EH&S proporciona recomendaciones directamente al Departamento de Reparación y Servicio de Elevadores o al Departamento de Servicios de Administración de la Calefacción. EH&S luego realizará un seguimiento para controlar que las recomendaciones se hayan implementado en esos sistemas de construcción, e informa el estado de implementación de cada artículo de manera regular.

F. Tecnología de la Información (TI)

Permitir nuevos negocios y capacidades operativas a través de la innovación y la tecnología es fundamental para transformar de manera exitosa las operaciones y los servicios básicos de la NYCHA con el fin de enriquecer la experiencia de los residentes. El Departamento de TI de la NYCHA está dirigido por el Director de Información (Chief Information Officer, CIO) y ha sido supervisado en el pasado por el Gerente General como una función de apoyo operativo principal. Sin embargo, TI debe participar activamente en las decisiones clave que apoyan todos los departamentos para ser más proactivo, ágil y tener capacidad de respuesta al rápido ritmo del cambio en la NYCHA. Como parte del Plan de Transformación, TI se alineará como una función de apoyo central bajo la supervisión del CAO.

En mayo de 2020, la NYCHA contrató a un nuevo CIO para mejorar el modelo de prestación de servicios de TI y elevar la calidad y la eficacia del servicio al cliente del Departamento de TI, y la confianza y la relación con otros departamentos y otras partes interesadas clave de la NYCHA. Este esfuerzo de mejora abarca a todo el Departamento de TI y no solo requiere cambios en nuestro plan tecnológico, sino que requiere cambios en los principios fundamentales y procesos incorporados que han dado forma a la cultura interna y al valor percibido de TI en toda la organización.

1. Estrategia F.1: Desarrollar una dirección estratégica holística para TI

El Departamento de TI de la NYCHA establecerá una dirección estratégica en tres pasos:

Paso 1: evaluar la madurez y la satisfacción actual de TI

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

TI de la NYCHA contratará a una firma de consultoría de TI independiente para realizar una evaluación de madurez y establecer una medición inicial del nivel actual de satisfacción de los clientes con nuestros productos y servicios de TI. El resultado de estos esfuerzos incluirá una medición de TI de la NYCHA frente a otras organizaciones de TI comparables, con mejoras recomendadas a corto y a largo plazo.

Paso 2: evaluar la estabilidad de la infraestructura y de la arquitectura de la aplicación

El Departamento de TI contrató a GCOM Software LLC, una firma de consultoría tecnológica independiente, para completar una evaluación inicial y exhaustiva de la infraestructura y brindar recomendaciones para estabilizar y modernizar la arquitectura del alojamiento del centro de datos de TI. Las recomendaciones se revisarán con otros departamentos, incluidos Recursos Humanos, Operaciones y la División de Proyectos de Capital, antes de desarrollar un plan de acción y una estrategia de inversión en tecnología recomendada. En un flujo de trabajo paralelo para abordar el legado de las dependencias de nuestra aplicación de viviendas, TI de la NYCHA contratará servicios de terceros para documentar los requisitos de los negocios principales para sistemas que son fundamentales para la misión y que apoyan a viviendas públicas y viviendas arrendadas. Alinearemos esos casos de uso con nuestras actuales aplicaciones de clientes y validaremos su valor frente a los nuevos y potencialmente más rentables softwares y servicios comerciales de venta al público (commercial off-the-shelf, COTS).

Paso 3: publicar una estrategia de TI y un plan de modernización de la tecnología

TI de la NYCHA combinará los resultados de las evaluaciones con los resultados de los talleres internos de planificación estratégica y las recomendaciones del informe de KPMG para determinar la misión del departamento, los principios rectores y los objetivos de TI en el futuro. El CIO propondrá una serie de iniciativas impulsadas por el negocio con objetivos medibles que apuntan a abordar las brechas identificadas de la evaluación y forjar un camino inmediato para alcanzar de manera colectiva los objetivos técnicos y de nuestro negocio.

2. Estrategia F.2: Cerrar la división inter e intradepartamental entre los principales servicios y compromisos de TI

TI de la NYCHA aspira a ser un socio cercano, cuyos objetivos se alineen con los objetivos de negocios de sus clientes. Sin embargo, la mayoría de las partes interesadas internas y externas perciben a TI como un servicio o una manera de proporcionar y mantener la disponibilidad de los sistemas. En los últimos dos años, TI se ha enfrentado a un índice de cambios sin precedentes en la Autoridad, lo que dio lugar a un ambiente mayormente reactivo y que interactúa con el negocio en función de las necesidades. A lo largo del tiempo, el nivel de compromiso con un departamento de negocios varió de una unidad de TI a otra, lo que provocó una asignación desequilibrada de recursos. Además, nuestros procesos internos están separados y, en algunos casos, son redundantes, lo que creó una experiencia del cliente desarticulada. Este compromiso descentralizado provoca una demanda de TI impredecible e

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

imposible de manejar y en una cultura que promueve los silos, que es perjudicial para la calidad de nuestra prestación de servicios.

La asociación estratégica entre TI y otros departamentos de la NYCHA se fortalecerá mediante el establecimiento de un marco de administración de experiencia del cliente, con gerentes de relaciones de negocios (business relationship managers, BRM) dedicados a comprender las necesidades del negocio y las expectativas de los departamentos asignados y a direccionar sus solicitudes de TI a través del proceso de cumplimiento. TI de la NYCHA implementará un nuevo proceso de admisión de TI. Será un método bien definido para capturar y gestionar todas las demandas de los clientes y vincular las expectativas de las partes interesadas con las capacidades de TI y la priorización estratégica. Además, TI realineará sus funciones y servicios para eliminar la redundancia, establecer controles y equilibrios independientes respecto a la entrega de productos y agilizar la experiencia del cliente de principio a fin.

3. Estrategia F.3: Crear un programa de seguridad cibernética y mejorar la función de prueba

Al ser la autoridad de viviendas públicas más grande de la nación, la NYCHA es responsable de almacenar de manera segura, transmitir y proteger una gran cantidad de información confidencial y personal que atraviesa varias aplicaciones de la NYCHA, su infraestructura de red y nuestro personal. El riesgo de una amenaza de seguridad cibernética, de una falla del sistema o de exposición de información depende de la fortaleza de nuestra postura de seguridad. La NYCHA contratará a su primer Director de Seguridad de la Información (Chief Information Security Officer, CISO) para expandir la capacidad de la función de auditoría de seguridad de TI actual y crear un programa exhaustivo de seguridad cibernética y Gestión de Riesgos de TI.

4. Estrategia F.4: Estandarizar procesos de la Gestión de Servicios de TI (IT Service Management, ITSM)

La NYCHA introducirá un marco de mejores prácticas de la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (Information Technology Infrastructure Library, ITIL) y un conjunto asociado de herramientas y procesos para agilizar la gestión de operaciones de TI. En noviembre de 2019, la NYCHA implementó su primer módulo de ServiceNow, una plataforma líder de la ITSM, pero no ha podido aprovechar al máximo el potencial Information Technology Infrastructure Library, ITIL) completo del producto aún debido a deficiencias del proceso, falta de capacitación y la preparación del personal para el cambio. La NYCHA creará una función de ITSM independiente para manejar la adopción y la integración en todo el departamento de nuevos procesos basados en la ITIL, incluida gestión de incidentes, problemas y cambio, servicio de activos y gestión de configuración y la maduración de tres escritorios de ayuda separados en un solo escritorio de servicio consolidado y un centro de servicios para clientes de nivel 1. Esto servirá como base para fortalecer y mejorar la confianza en torno al conjunto completo de productos y servicios de infraestructura, aplicación y seguridad que TI de la NYCHA brinda a nuestros clientes y partes interesadas.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

G. Participación y Asociaciones Comunitarias

El Departamento de Participación y Asociaciones Comunitarias (Department of Community Engagement & Partnerships, CEP) conecta a los residentes de la NYCHA con programas y servicios importantes e involucra a los residentes en prioridades clave de la agencia. El CEP apoya a la extensa red de Asociaciones de Residentes (Resident Associations, RA) de la NYCHA y administra asociaciones, programas e iniciativas en las áreas de oportunidades económicas, juventud, adultos mayores y servicios sociales. El CEP trabaja con residentes y socios a través de seis departamentos:

Participación de los Residentes (Resident Engagement, RED): involucra a los residentes en iniciativas clave para fomentar los comentarios de los residentes, la educación y la concienciación. El departamento RED apoya a la extensa red de Asociaciones de Residentes de la NYCHA, incluida la supervisión de las elecciones de las RA, capacitación y administración de los fondos de participación de inquilinos. Este también gestiona una red de consejos de la juventud y una red de defensoría o de trabajo voluntario con adultos mayores, apoya a otros grupos liderados por residentes y supervisa programas clave como la Academia de Liderazgo para Residentes.

Desarrollo Comunitario (Community Development, CD): implementa compromisos dirigidos y estratégicos en apoyo a nuevos proyectos de construcción o de reparaciones mayores y modernización. El departamento CD facilita reuniones y talleres públicos, y realiza compromisos individuales para solicitar comentarios, aumentar la conciencia y el entendimiento y apoyar la conversión exitosa para los residentes dentro de nuestros desarrollos inmobiliarios y cartera de reparaciones.

Empoderamiento Económico y Sustentabilidad de los Residentes (Resident Economic Empowerment & Sustainability, REES): empodera a los residentes a aumentar sus ingresos y activos a través de programas, políticas y asociaciones en cuatro áreas clave: empleo y crecimiento, desarrollo comercial, educación y capacitación para adultos y educación financiera y construcción de activos. El departamento REES maneja programas clave, que incluyen la Academia de Capacitación para Residentes, el Programa de Autosuficiencia Familiar y los Programas de Rutas de Negocios de la NYCHA. Este también conecta a los residentes con trabajos generados a través de la Sección 3 y otros requisitos de contratación de la NYCHA.

Asociaciones Familiares (Family Partnerships, FPD): conecta a los residentes de la NYCHA con la juventud, los adultos mayores y los servicios sociales a través de asociaciones. Brinda evaluaciones individuales de servicios sociales y derivaciones para ciertas poblaciones de riesgo para resolver asuntos de alquiler y apoyar la estabilidad a largo plazo. El departamento FPD gestiona relaciones con proveedores de centros comunitarios y para adultos mayores patrocinados por la ciudad, y supervisa programas clave como el Programa de Reinserción Familiar.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Iniciativas de Salud (Health Initiatives, HI): gestiona asociaciones y esfuerzos de integración para conectar a los residentes con recursos de salud preventivos, crear ambientes interiores más sanos y cultivar el liderazgo de los residentes en cuanto a la salud. El HI administra programas clave, que incluyen NYCHA Libre de Humo de Tabaco y Granjas en la NYCHA.

Oficina de Asociaciones Públicas/Privadas (Office of Public/Private Partnerships, OPPP): administra de manera centralizada los subsidios para el CEP y subsidios de otras agencias competitivas. La OPPP gestiona las relaciones con los financiadores privados y gubernamentales y sirve como punto de contacto con el Fondo para Viviendas Públicas.

Los departamentos del CEP actualmente utilizan un modelo de servicio por zonas o basado en los distritos, según el área funcional. A nivel local, el personal trabaja con líderes de los residentes y partes interesadas externas clave, proveedores de servicios locales y oficinas locales de la NYCHA para conectar a los residentes de la NYCHA con servicios y compromisos de alta calidad.

1. Estrategia G.1: Negociar un nuevo MOU con el CCOP y fortalecer la participación según la parte 964 del título 24 del CFR

La NYCHA necesita fortalecer su asociación con el Liderazgo de los residentes. En enero, el presidente comenzó las discusiones con el Consejo de Presidentes de Toda la Ciudad (Citywide Council of Presidents, CCOP) en un nuevo memorándum de entendimiento (memorandum of understanding, MOU), que formalizará la manera en que la NYCHA y el liderazgo de los residentes colaborarán según los términos de la parte 964 del título 24 del CFR, que requiere que la NYCHA incorpore la participación de los residentes en “todos los aspectos” de la “misión y operación general” de la Autoridad. La regla incluye pautas sobre las asociaciones de residentes, corporaciones de administración de residentes, capacitaciones para residentes y oportunidades para residentes.

El MOU abordará muchas de estas pautas, incluidas las siguientes: elecciones de la Asociación de Residentes y aumento en la participación de los residentes; frecuencia de las reuniones entre la NYCHA y el liderazgo de los residentes, desde el nivel del desarrollo hasta la Junta de la NYCHA; opinión de los residentes sobre las mejoras de capital, el presupuesto según propiedad y los servicios para residentes; y desarrollo de evaluaciones de satisfacción de los residentes lideradas de manera conjunta. Las RA no son los únicos puntos de contacto con los residentes: necesitamos redefinir la relación con cada residente, basándonos en nuestra misión recién articulada. Como parte de nuestro MOU y en apoyo a la toma de decisiones compartida, la NYCHA incluirá a residentes en los grupos de trabajo relacionados con la ocupación, la administración general, el mantenimiento, la seguridad, empleo y capacitación de residentes, servicios sociales, prioridades de modernización y otras nuevas iniciativas que se planean implementar. Cada residente debería conocer y tener la oportunidad de ofrecer su opinión acerca del futuro de la NYCHA. La NYCHA aprovechará sus canales de comunicación para asegurar que los residentes se mantengan actualizados a medida que se implementa el plan de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

transformación. Esto incluye campañas de información relacionadas a iniciativas clave y nuevas herramientas, como pantallas inteligentes en los desarrollos, para compartir de manera rápida información precisa y oportuna. Debemos comprometernos con su seguridad de vivienda y acceso a oportunidades.

2. Estrategia G.2: Fortalecer el compromiso con socios comunitarios

Las organizaciones comunitarias también necesitan un nuevo nivel de asociación por parte de la NYCHA. En nuestros compromisos, hemos escuchado que podemos ser lentos en comprometernos con programas prometedores y nuestras prioridades cambiantes pueden hacer que los socios se sientan relegados a un segundo plano. La NYCHA ha creado de manera exitosa un modelo de coordinación de servicios basado en asociaciones, y una variedad de programas y servicios exclusivos para residentes de viviendas públicas. Sin embargo, se necesitan nuevas inversiones para poder profundizar las oportunidades de asociación y brindar recursos más dedicados a los residentes.

El CEP administra una red formal de más de 150 socios comunitarios que trabajan en colaboración con la NYCHA para conectar a los residentes con la fuerza laboral, la juventud, las personas mayores y los servicios sociales. Con el fin de fortalecer esta red y profundizar el apoyo a los residentes, el CEP a través del Fondo para Viviendas Públicas se embarcará en un esfuerzo financiado de manera privada para expandir los programas existentes de la NYCHA y aumentar el personal, aumentar la capacidad para realizar esfuerzos clave basados en asociaciones y desarrollar nuevos programas y asociaciones que se alineen con los planes de anteproyecto de la NYCHA.

3. Estrategia G.3: Asociarse con los residentes para mejorar la calidad de vida

La gran mayoría de los residentes de la NYCHA conocen las reglas y las cumplen. Sin embargo, si un residente no tira los residuos de manera correcta o no trata a sus vecinos con respeto, eso puede tener un efecto dominó en la calidad de vida de cada residente y miembro del personal en la propiedad. Actualmente, las situaciones tienden a complicarse hasta el punto en el que un administrador de propiedad debe iniciar una queja formal contra un residente, el inquilino se cita para una audiencia administrativa o se inicia una acción legal contra el residente en la corte. La NYCHA necesita implementar una manera eficiente y eficaz de trabajar en asociación con sus residentes para abordar los asuntos de calidad de vida. Las asociaciones de residentes desempeñan una función fundamental como defensores de los residentes y deberían tener un lugar en la toma de decisiones importantes. Pero también debemos trabajar para empoderar grupos específicos de residentes que pueden trabajar codo a codo con el personal de la NYCHA para obtener opiniones de los residentes sobre mejoras a la calidad de vida y apoyar la educación y la ejecución antes y después de que surge un asunto.

La NYCHA podría contratar a organizaciones como Green City Force para brindar fuertes campañas de educación, concienciación y cumplimiento a nivel de la urbanización. A través de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

este modelo, la NYCHA podría brindar a los residentes estipendios y oportunidades de aprendizaje práctico que puede apoyar el avance de su carrera profesional a largo plazo. Para iniciativas que requieren compromiso a tiempo completo, la NYCHA replicaría su nuevo modelo de Embajadores Libres de Humo de Tabaco, que consiste en contratar residentes para proporcionar educación de pares y otros compromisos a fin de abordar de manera proactiva los problemas potenciales de imposición del arrendamiento en esta área. Otras autoridades de viviendas pagan estipendios a los equipos de residentes embajadores en cada propiedad. Utilizar estos modelos paralelos en la NYCHA es una manera efectiva de empoderar a los residentes y de hacer cumplir las reglas.

Si bien la participación a nivel de la comunidad es un componente clave para mejorar la calidad de vida, la administración de las propiedades también requerirá intervenciones individuales en imposiciones de arrendamientos luego de que surja un problema con residentes específicos. Para salvar esta brecha, la NYCHA propone incorporar Aprendices de Asistente de Vivienda, quienes estarán facultados para trabajar con la administración de la propiedad para resolver el asunto antes de la audiencia administrativa o de que se desplieguen los procesos de rescisión del alquiler. Los Aprendices de Asistente de Vivienda pueden ayudar a los residentes con las recertificaciones anuales, incorporar a los inquilinos en el proceso de alquiler, asistir con conferencias informales, notificar a los inquilinos por apagones y emergencias y ayudar con las reubicaciones de inquilinos.

[CUADRO CON LEYENDA]: Diversidad, inclusión e igualdad

La NYCHA está comprometida a crear un lugar de trabajo que sea diverso, inclusivo y que fomente la igualdad. Para alcanzar estos objetivos, la NYCHA adoptará los objetivos de la Orden Ejecutiva 45 (EO45) de la ciudad, que representa el compromiso de la ciudad de Nueva York con la igualdad, la inclusión y las oportunidades. Con el apoyo de la ciudad, la NYCHA atravesará un proceso de un año para analizar cómo las prácticas, las políticas y la cultura organizativa contribuyen a la desigualdad; abordar las disparidades en las mediciones de desempeño actualizadas; y alinear nuestra nueva estructura operativa y marcos de desempeño con los principios de igualdad social y racial con el fin de alcanzar los objetivos de la EO45. La NYCHA también se unirá a una comunidad de aprendizaje con otras agencias de la ciudad que están atravesando transformaciones similares con el fin de compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas.

[CUADRO CON LEYENDA]: Fondo de Viviendas Públicas

El Fondo de Viviendas Públicas crea y aprovecha recursos y relaciones para mejorar las oportunidades de la calidad de vida de los residentes de la Autoridad de la Vivienda de la Ciudad de Nueva York, y al mismo tiempo destaca la importancia de las viviendas públicas para nuestra ciudad. Al ser una organización sin fines de lucro (501c3), el Fondo de Viviendas Públicas amplifica y apoya la misión crítica de la NYCHA de brindar viviendas de calidad a los

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

neoyorquinos que sean sustentables, inclusivas y seguras, y que además fomenten oportunidades de movilidad económica.

Visión para el 2025

El Fondo de Viviendas Públicas invertirá en el desarrollo de liderazgo, habilidades de la fuerza laboral y estilos de vida saludable, con un enfoque en los 100,000 jóvenes y adultos jóvenes de la NYCHA (de entre 14 y 24 años) como el centro de nuestro compromiso para crear oportunidades económicas e igualdad para todos los residentes de la NYCHA.

El Fondo de Viviendas Públicas ofrecerá un apoyo poderoso al Plan de Transformación de la NYCHA y elevará el impacto de los residentes de la NYCHA en la diversidad y la igualdad en la recuperación económica y el futuro de la ciudad de Nueva York.

Valores/Principios operativos

Ética: demostramos el más alto nivel de ética a través de la honestidad, la transparencia y la responsabilidad.

Compromiso: involucramos y energizamos a los socios, al público y a los residentes para que acepten y contribuyan al Plan de Transformación de la NYCHA.

Igualdad: fomentamos la igualdad para nuestros residentes diseñando e implementando programas para empoderar a los residentes y aumentar la cantidad de oportunidades económicas.

Objetivos (plan estratégico hasta diciembre de 2020)

- Programas de alto impacto
 - Consejos Juveniles para el Desarrollo del Liderazgo, Liderazgo de los Residentes, Conexiones/Participación de los Residentes, Liderazgo Familiar/Movilidad Económica
 - Habilidades/Oportunidades para la Fuerza de Trabajo, Carreras profesionales en la NYCHA, Rutas de Negocios, Iniciativa empresarial en la NYCHA (NYCHApreneurship), Educación
- Embajadores Comunitarios de Salud, Medio Ambiente Saludable/Actividad Física, Salud en la Agricultura/de Alimentos, Prevención de la Violencia
- Difusión y comunicaciones poderosas de la NYCHA
- Éxito en la recaudación de fondos

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

- Buen gobierno
- Excelencia administrativa

H. Igualdad de Oportunidades

El Departamento de Igualdad de Oportunidades (Department of Equal Opportunity, DEO) promueve y monitorea el cumplimiento de la igualdad de oportunidades en cuanto al empleo, la vivienda pública y el pago de salarios vigentes por parte de los contratistas de la NYCHA. La misión del DEO es impulsar en toda la agencia la igualdad de oportunidades, la inclusión y la no discriminación contra personas que viven o trabajan en la NYCHA, reciben servicios de la NYCHA o reciben pagos por parte de contratistas de la NYCHA. El DEO realiza investigaciones sobre actos de discriminación y brinda capacitaciones sobre igualdad de oportunidades y servicios de asistencia. Valoramos la inclusión y proporcionamos servicios de igualdad de oportunidades sin importar raza, color de piel, género/sexo (incluido el embarazo y la identidad de género), religión, origen nacional, discapacidad, estado de inmigración y ciudadanía, edad, estado civil, estado familiar, estado de militar, estado de asociación, característica genética dominante, orientación sexual, registro previo de arresto o condena, estado de desempleo, historial previo de salario, historial crediticio de consumidor, estado de cuidador o estado de víctima de violencia doméstica, de delitos sexuales, de acoso o de violencia en la pareja.

I. Asuntos Externos

Asuntos Externos incluye a la Oficina de Relaciones Intergubernamentales y el Departamento de Comunicaciones (Department of Communications, DOC). La Oficina de Relaciones Intergubernamentales es responsable de actuar como el contacto de la NYCHA con los cuerpos legislativos y con varias agencias gubernamentales del estado y de la ciudad. Trabaja con miembros de la Legislatura Estatal y del Consejo de la Ciudad para supervisar asuntos, legislaciones o apropiaciones relacionadas con las operaciones de la Autoridad. La oficina también prepara el programa legislativo anual de la NYCHA y ayuda al Departamento Legal a preparar la legislación para que la Legislatura Estatal la considere y comentarios sobre otras propuestas legislativas que pueden tener un impacto en los programas o las funciones de la agencia.

Relaciones Intergubernamentales trabaja de cerca con el DOC. El DOC desarrolla y difunde los mensajes de la NYCHA a varias audiencias, incluidos los medios de comunicación, los residentes, los empleados, socios comunitarios y el público general a través de numerosos canales de comunicación. El departamento también sirve como un punto clave de consulta y contacto para los medios de comunicación sobre cuestiones de actualidad y en curso. En colaboración con otros departamentos y socios externos, el DOC asegura que la NYCHA sea representada de manera precisa y coherente.

Las comunicaciones en la NYCHA están organizadas alrededor de cuatro áreas principales:

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

- Relaciones con los Medios, que incluye todo el contacto con los medios de comunicación en nombre de la NYCHA.
- Comunicaciones para Residentes, que incluye la Unidad de Servicios de Idiomas de la NYCHA y las publicaciones para residentes, como el periódico NYCHA Journal.
- Comunicaciones Digitales, que incluye el sitio web público de la NYCHA y las redes sociales, como el manejo de la cuenta de Twitter y de la página de Facebook de la NYCHA.
- Comunicaciones con empleados tanto en formato digital como impreso, incluidos aquellos en NYCHA Connect.

J. Estrategia e innovación

La Oficina de Estrategia e Innovación (Office of Strategy & Innovation, OSI) se creó en 2019 y trabaja con todas las partes de la NYCHA para generar cambios positivos en la forma en que prestamos servicios a los residentes. Con la unión de nuestros equipos de Planificación estratégica (Strategic Planning) y Administración de rendimiento (Performance Management), el objetivo es asegurar el uso de diseño del servicio y técnicas basadas en datos, así como también, introducir herramientas innovadoras para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia de los residentes.

1. Estrategia J.1: Establecer una gobernanza de la información

Cuando se adquiere, mantiene y utiliza una propiedad, los datos pueden ser un recurso poderoso para poder cambiar la calidad de las operaciones en organizaciones grandes y complejas como lo es la NYCHA a través del uso de información oportuna y factible. La NYCHA usa sistemas complejos y variados para llevar a cabo sus actividades como, por ejemplo, reparar un departamento, completar las renovaciones de certificaciones anuales de los residentes, obtener materiales y suministros, realizar mejoras de capital en un desarrollo, negociar con propietarios de la Sección 8 y procesar pagos a vendedores. En esos sistemas, se crean millones de registros con características variadas, muchas veces, sin tener reglas claras y coherentes. La gobernanza de la información es la práctica de organizar e implementar principios, políticas, procedimientos y estándares para el uso eficaz de datos. Ayudará a responder algunas de las preguntas básicas de la NYCHA sobre su gran cantidad de datos: ¿Es necesario tener un nivel alto de confianza para tomar las decisiones correctas? ¿Somos capaces de compartir los datos en nuestros principales sistemas sin interrupciones? ¿Nuestros datos están asegurados y protegidos? ¿Tenemos una comprensión común y definiciones coherentes que comunicamos de forma clara?

Como parte del Plan de transformación general, el modelo de descentralización del Departamento de TI intenta redefinir y fortalecer las relaciones entre las cuatro áreas centrales de la agencia que utilizan los diferentes sistemas y consumen la información que se produce: Operaciones, Administración de Activos y del Capital, Regulación y Cumplimiento, y Finanzas y

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Administración. TI cumplirá un rol fundamental junto con los socios organizadores en establecer un marco y procesos de gobernanza de la información para ayudar en la toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas.

Una gobernanza de la información y estrategia empresarial ayudará a la NYCHA a alcanzar los siguientes beneficios:

- Mayor habilidad en el aprovechamiento los análisis y la toma de decisiones basadas en datos en la agencia desde los desarrollos hasta los departamentos de la oficina central;
- Mejor habilidad en la Administración de propiedades y en el uso de datos por parte del personal de primera línea en el trabajo diario;
- Mejor visibilidad de la ubicación, el estado, y el ciclo de vida de los activos de la NYCHA como calderas, elevadores, ventiladores de techo, etc., para fortalecer el proceso de planeamiento y de mantenimiento preventivo;
- Mejor precisión de los datos recopilados y reportados en los sistemas varios (Maximo, Siebel, Oracle) a través de la creación de un diccionario de datos de toda la empresa;
- Responsabilidad obligatoria para la gestión de datos y precisión en todos los aspectos de las operaciones de la NYCHA a través de roles definidos como, por ejemplo, administradores de datos integrados en las unidades de negocio.

La NYCHA considera que la gobernanza de la información es un objetivo a largo plazo para la organización e incluye las siguientes fases:

1. Emitir una Solicitud de propuesta (Request for Proposal, RFP) para desarrollar la Estructura de Gobernanza de la Información de la NYCHA.
2. Establecer la Organización de Gobierno de Datos de la NYCHA.
3. Proveer de personal a la Organización de Gobernanza de la Información.
4. Desarrollar el marco y la tecnología de Proceso de Gobernanza de la Información.
5. Operar la Organización de Gobernanza de la Información.

2. Estrategia J.2: Invertir en tecnología nueva

El personal de la NYCHA depende de la tecnología todos los días. Procesan órdenes de trabajo en Maximo, ingresan órdenes de compra en Oracle, documentan los reclamos de los residentes en Siebel y usan otras innumerables herramientas y sistemas. Sin embargo, mientras estas tecnologías son cruciales para poder servir a los residentes, también preservan el status quo e impiden el cambio.

Para poder mejorar nuestro servicio a los residentes, reconstruir la imagen de la NYCHA y convertirnos en líderes en la administración de propiedades, debemos invertir en tecnología de avanzada que nos muestre las condiciones de nuestros edificios y sistemas. Por ejemplo, la NYCHA ya ha comenzado a instalar un Sistema de Administración del Edificio (Building

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Management System, BMS) de última generación para proveer evaluaciones en tiempo real de los activos, como ser las fallas en equipos de calefacción, el uso de servicios y las lecturas de temperatura interior provistas por los sensores.

Además de esta y otras tecnologías de edificio inteligente, la NYCHA invertirá en un Sistema de Información Geográfica (Geographic Information System, GIS) de la empresa, integrado en toda la agencia. El GIS de la empresa será una herramienta de integración donde varios usuarios en todos los departamentos pueden compartir y analizar datos de los espacios. La verdadera innovación detrás del GIS de la empresa será un “mellizo digital” geolocalizado de las propiedades de la NYCHA en 3D, con el que el personal de la administración de activos puede visualizar las órdenes de trabajo de Maximo en tiempo real junto con otros datos de rendimiento y condición del edificio.

El GIS de la empresa fomentará la colaboración digital entre Operaciones y Capital, para permitir un planeamiento completo de los activos a través de la incorporación de datos cruciales en una sola ubicación: antigüedad del activo, vida útil y garantías, datos sobre la condición extraídos de la Evaluación de las Necesidades Físicas (Physical Needs Assessment, PNA) y datos sobre el rendimiento extraídos del Sistema de Administración del Edificio. Con la integración de datos lista, los equipos de administración de activos pueden usar las órdenes de trabajo y otros datos como una representación del rendimiento de activos, que cuando se analiza de forma espacial, puede informar la distribución de recursos, el proceso de selección de capital y la administración del edificio en general.

Además, la NYCHA está en una transformación tecnológica con la adopción de un Modelado de información de construcción (Building Information Modeling, BIM), un proceso utilizado por profesionales de la arquitectura, la ingeniería y la construcción (architecture, engineering, and construction, AEC) para planificar, diseñar y construir edificios de manera más eficiente. El BIM integra información detallada y produce representaciones en 3D compatibles con el GIS, y hace que los diseñadores en Proyectos de Capital trabajen sobre la misma información que el personal de mantenimiento de Operaciones. El resultado de esta integración es el campo visual desde planeamiento hasta diseño, construcción o mantenimiento. O, para decirlo de otra manera, tomar decisiones basadas en datos informados en cada paso del ciclo de vida de un edificio.

3. Estrategia J.3: Fortalecer las estadísticas de la NYCHA para pedir que se tomen decisiones operativas

“Si puedes medirlo, puedes mejorarlo” es una frase que se le atribuye con frecuencia al pensador de administración Peter Drucker. Para poder alcanzar los objetivos organizacionales que se presentan en este plan, el personal de la NYCHA debe tener métricas bien definidas y un proceso sistemático para revisar el rendimiento. La NYCHA implementó originalmente el Sistema de Seguimiento de Productividad de la Autoridad (Authority Productivity Tracking System, APTS) en el 2001 como una herramienta para responsabilizar a los administradores y

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

dar a los ejecutivos de la NYCHA la capacidad de analizar los datos y proveer un servicio más eficiente y eficaz. El proceso pasó por varias iteraciones hasta llegar a las reuniones actuales de Estadísticas, Tendencias y Seguimiento (Statistics, Trends, and Tracking, STAT) de la NYCHA. Las reuniones se realizaron de manera esporádica en los años anteriores. Como parte del Plan de Transformación, la NYCHA intenta priorizar la administración de rendimiento regular y persistente en todos los niveles de la Autoridad.

Las reuniones mensuales de STAT de la NYCHA juntarán al personal ejecutivo para realizar una revisión completa y transparente del rendimiento a nivel de la NYCHA, el distrito, el vecindario, y la urbanización. Durante estas reuniones, se espera que los miembros del equipo de Administración de Propiedades, desde directores de Vecindario hasta supervisores de Mantenimiento de Propiedades, expliquen las tendencias en métricas claves de rendimiento, como cobro de renta, morosidad en el pago de la renta, renovaciones de certificaciones, órdenes de trabajo de mantenimiento y de oficios especializados, órdenes de trabajo de los vendedores, tiempo de preparación de departamentos y tiempo de entrega para re-ocupación. Los representantes sénior de departamentos de soporte como Presupuesto, Recursos Humanos y Legal, asistirán a las reuniones y pueden ofrecer puntos de vista útiles sobre cuestiones desafiantes o problemáticas. El proceso se centra en la responsabilidad pero también resalta las áreas en las que el personal necesita asistencia o más capacitación. Todos los elementos que requieren seguimiento o acción correctiva se siguen, se incrementan si es necesario y se abordan en la manera oportuna.

Además de la revisión de rendimiento para los departamentos de Administración de Propiedades, el proceso de STAT de la NYCHA incluirá una revisión de los departamentos clave como Proyectos de Capital y Compras. Las reuniones también resaltarán las métricas pertenecientes a las áreas de base del Acuerdo del HUD (moho, plagas, plomo, elevadores y calefacción) para presentar una vista holística e integrada del rendimiento de la NYCHA.

Mientras que las reuniones de STAT de la NYCHA más grandes se realizarán mensualmente, la expectativa es incluir los principios de STAT de la NYCHA en las operaciones diarias de la agencia. Desde el administrador de propiedad que controla diariamente las revisiones con los asistentes de viviendas, hasta el supervisor de Mantenimiento de Propiedad que controla las órdenes de trabajo para el día, hasta el personal de Compras que monitorea el inventario de suministros; se espera que todos los líderes de los departamentos revisen sus métricas con el personal al menos una vez a la semana para identificar las áreas que necesitan más atención y donde una intervención temprana puede mejorar de manera significativa los resultados. Las reuniones de STAT de la NYCHA introducirán la disciplina y el método necesarios para proveer los mejores servicios a nuestros residentes.

K. Departamento Legal

El vicepresidente ejecutivo de Asuntos Legales y Consejo General y los abogados del Departamento Legal proveen a la NYCHA asesoramiento y representación legal. El

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Departamento Legal está dividido en los siguientes grupos de práctica: Iniciativas Estratégicas y Políticas Especiales, Relaciones Laborales y Empleo, Vivienda Justa y Litigio Laboral; Apelaciones; Asuntos Corporativos, Bienes Raíces y Desarrollo Económico, Litigio Comercial, Litigio General, Litigio Civil, Disciplina Laboral, Litigio de Vivienda y Agravios.

Como parte de este Plan de Transformación, el Departamento Legal está trabajando con Participación y Asociaciones Comunitarias, Estrategia e Innovación y el Departamento de Servicios de Administración para revisar cómo la NYCHA puede mejorar la implementación de los términos de arrendamiento de los residentes al mismo tiempo de trabajar con el Departamento de Administración de suministro en un Manual de Políticas de Compras nuevo.

Durante muchas de nuestras reuniones, el personal y los residentes presentaron un tema constante: la NYCHA necesita realizar un mejor trabajo en la implementación de sus reglas para mejorar la calidad de vida de los residentes en nuestras propiedades.

1. Estrategia K.1: Quitar la carga sobre el personal a nivel de propiedad sobrecargado e implementar un proceso de negocio coherente a nivel del vecindario

En la actualidad, la NYCHA requiere que los Asistentes de Viviendas y Administradores de Propiedades inicien la finalización de los procedimientos de arrendamiento contra los residentes por falta de pago de la renta y otras infracciones de arrendamiento. El Departamento Legal y la Administración de Alquileres de Viviendas Públicas de la NYCHA no tienen una visión de qué casos se presentan y por qué. Además, la recopilación de archivos y la presentación en la corte, lo que requiere un alto grado de familiaridad con el proceso legal, son responsabilidades, en general, impuestas sobre los asistentes de viviendas y administradores de propiedades quienes están obligados a decidir entre enfocarse en sus otras tareas en las propiedades o centrarse en imponer el arrendamiento.

El Departamento Legal, la Administración de Alquileres de Viviendas Públicas y Operaciones diseñarán un proceso de negocio nuevo para imponer el arrendamiento. Como tema inicial, el Departamento Legal se pondrá en la misma línea con la estructura geográfica del Modelo Vecindario nueva y comenzará a trabajar con la Administración de Propiedades directamente al comienzo del proceso. Los abogados trabajarán con la Administración de Propiedades para determinar si se debe proceder con la finalización del arrendamiento, en base a los hechos y las circunstancias para ese caso específico.

Luego, la NYCHA revisará una prueba en curso, la Unidad centralizada del Tribunal de Vivienda y evaluará si se debe expandir en toda la cartera de valores para todos los casos de falta de pago. La Unidad del Tribunal de Vivienda expandida también se alinearán con el Modelo Vecindario. Los Subadministradores y el personal de la Unidad del Tribunal de Vivienda se asignarán a cada vecindario, excepto que algunos miembros del personal sean asignados de manera separada en Harlem y Red Hook, que tienen

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Una Unidad del Tribunal de Vivienda expandida hará un seguimiento de manera central de las reparaciones ordenadas por la corte, se reunirá con los residentes, se presentará en la corte, preparará los archivos del caso y creará solicitudes de servicio en Siebel. La centralización del proceso de casos de falta de pago asegurará que los asistentes de viviendas en la propiedad y los administradores de propiedades tengan más tiempo para centrarse en sus procedimientos propios, incluidas otras violaciones de reglas y regulaciones en la propiedad.

Además, con el Departamento Legal y la Unidad del Tribunal de Vivienda sobre la misma línea con la estructura geográfica de Operaciones, los abogados y otros miembros del personal con experiencia en el proceso legal ahora tendrán un punto de contacto para cada caso mientras se procede. Establecer líneas claras de comunicación dará más visibilidad al proceso y permitirá que una persona pueda evaluar cómo se debe proceder con los casos al paso siguiente en ese proceso.

2. Estrategia K.2: Diseñar intervenciones con el esfuerzo máximo puesto al principio para cada caso

La NYCHA no tiene una forma de revisar el historial de una familia relacionado con los hechos de un caso para poder decidir cuál sería la intervención más adecuada para hacer cumplir con el arrendamiento. En su lugar, falta coherencia a lo largo de los desarrollos en cuanto a qué reglas se hacen cumplir y hasta qué punto.

Con datos adecuados, la NYCHA puede requerir la toma de decisiones de manera uniforme mientras se asegura de que concentremos nuestros esfuerzos en la corte en casos que incluyan arrendatarios “no deseables” y morosidad en el pago de la renta o pago atrasado. De acuerdo con las circunstancias en cada caso, otras intervenciones, incluidas reparaciones rápidas, préstamos de HRA, planes de pago o servicios sociales pueden ser una intervención más adecuada para asegurar que se impongan las reglas. Estas intervenciones deberían hacerse antes de llegar a la corte.

Capítulo 6. Planificación de Cartera

La cartera de vivienda de la NYCHA necesita un capital de \$40 mil millones de dólares y no cuenta con una forma establecida para recaudar esa cantidad de dinero. Si bien el modelo de finanzas original de vivienda pública estaba diseñado para ser autosuficiente, con ingresos por alquiler suficientes para financiar reparaciones de capital en ciclos regulares, se comprobó que esto no es así. Los subsidios de capital no se mantuvieron al mismo ritmo que la necesidad y muchas urbanizaciones perdieron dos, o tres, ciclos de recapitalización. Estas necesidades de capital tienen un impacto significativo en la calidad de vida de los residentes y crean un ciclo vicioso para el personal de Mantenimiento, quienes deben arreglar los mismos problemas una y otra vez, y al mismo tiempo conocen que la reparación real y necesaria no llega. Este momento es una oportunidad para discutir la recapitalización de toda la cartera y posicionar a la NYCHA como un recurso estable y sostenible en la ciudad que ha servido desde 1935.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

A. Proyectos de capital

La División de Proyectos de Capital (Capital Projects Division, CPD) es responsable de la planificación e implementación de todos los proyectos de construcción de capital que se llevan adelante en la NYCHA, incluidos el programa de Recuperación y Resiliencia posterior a la súper tormenta Sandy. En la CPD, se distribuyen estratégicamente recursos limitados para asegurar la preservación de las existencias de vivienda de la NYCHA para la próxima generación.

Las inversiones de capital son, en general, proyectos a largo plazo para corregir o mejorar las condiciones operativas de las propiedades para las futuras generaciones. Una previsión de diez años y ciclos de planificación de cinco años obligaron a la CPD a pensar en el futuro y a tomar decisiones con datos, evidencia de conceptos y experiencia, lo que le permitió liderar la agencia en la cartera de energía y sustentabilidad, adaptación climática, estándares de diseño innovador y tecnología de edificios, entre otros frentes. La CPD coordina muchas funciones para poder cumplir con la misión general de la NYCHA, con experiencia en cumplimiento del código, diseño, energía y ciencia. Además, la CPD se alineó funcionalmente para anticipar las necesidades cambiantes del programa de capital de la NYCHA, y así derribar las barreras que impedían la colaboración en el pasado.

Las categorías de trabajo se dividen en cuatro áreas generales: (1) proyectos de fachadas de edificios incluidos los exteriores como techos, mampostería y ventanas, (2) sistemas de edificios como calefacción, elevadores, tuberías, tuberías verticales de gas, líneas de distribución subterráneas de vapor y agua, (3) renovación de interiores de departamentos y edificios, y (4) seguridad en exteriores de la obra y terrenos y mejoras en la obra. La CPD también realiza contratos de rendimiento energético.

El Plan Capital 2020 de la NYCHA proporciona aproximadamente \$7.114 mil millones de dólares en compromisos programados para mejoras en infraestructura, gran modernización, otras actualizaciones sistémicas, reparación, resiliencia y fortificación de desarrollos dañados o afectados por la súper tormenta Sandy. El Plan se basa en la previsión actual de financiamiento federal de capital, el financiamiento de funcionarios locales electos y de la ciudad de Nueva York y la recuperación ante desastres esperada tras la súper tormenta Sandy.

El Plan incluye \$6.1 mil millones de dólares en fondos de la ciudad y federales para abordar los daños en sistemas de calefacción, elevadores, fachadas y techos. El Plan de la Ciudad incluye \$1.2 mil millones de dólares para tratar problemas de plomo, moho, calefacción, elevadores y plagas. El Plan Federal incluye \$791 millones de dólares para abordar problemas con exteriores de edificios, incluidos proyectos de ladrillos y techos, y otros \$114 millones para reemplazar elevadores. El Plan Estatal incluye \$350 millones de dólares para calderas, y \$100 millones para reemplazar elevadores. En general, de los \$7.114 mil millones de dólares incluidos en este Plan, el 47 % proviene de los Subsidios Federales Anuales de Capital, el 38 % proviene de la ciudad de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Nueva York, el 7 % del Estado de Nueva York y el 8 % de otras fuentes (Subsidio para el Desarrollo de la Comunidad, Recuperación de Desastres y otro).³⁹

Para la distribución en estos proyectos de capital, la CPD usa algunas de las estrategias que se mencionan a continuación.

1. Estrategia A.1: Realizar regularmente una reorganización interna y un desarrollo de capacidad

En años recientes, la CPD integró grandes firmas de administración de programas independientes de terceros donde es improbable que los recursos de financiación se repitan, lo que permitió una efectividad máxima en su administración organizacional. La CPD también completó una realineación organizacional estratégica para aumentar la responsabilidad puesta en los administradores y en el personal y para alinearse con estándares de la industria. Los esfuerzos por mejorar que están en desarrollo, incluyen una mayor disponibilidad y uso de la tecnología, formas estandarizadas y procesos internos simplificados y la ampliación de diferentes opciones de posesión. La línea de un proyecto de capital atraviesa cada departamento de la CPD y llega a la meta gracias al esfuerzo colectivo. Estas funciones cruciales son:

- **Planificación de capital:** con la toma de decisiones basada en los datos, la CPD, junto con otras divisiones y departamentos de la NYCHA, desarrolla el Plan de Capital de 5 años de la NYCHA. El departamento cuenta con cuatro (4) unidades: La unidad de Planificación Financiera, encargada de supervisar el desarrollo del Plan de Capital de 5 años y de asegurar que la NYCHA ponga en garantía los fondos de forma oportuna; la unidad de Estimación de Costos, encargada de calcular los proyectos de capital desde la planificación inicial hasta la liquidación; la unidad de Evaluación de las Necesidades Físicas (Physical Needs Assessment, PNA), encargada de administrar el proceso completo de PNA de la NYCHA; y, la unidad de Administración de contratos, encargada de controlar todos los contratos de administración de Arquitectura, Ingeniería y Construcción.
- **Diseño:** con el asesoramiento de consultores y profesionales internos, el Departamento de Diseño provee servicios de arquitectura e ingeniería para asistir a la CPD y a la NYCHA, a través del equilibrio entre el trabajo planificado, las necesidades urgentes y las emergencias. El departamento cuenta con tres (3) unidades: Arquitectura, Ingeniería y Código/Normas. La iniciativa premiada Comunidades Conectadas se encuentra en el Departamento de Diseño.
- **Energía y Sustentabilidad:** son los administradores de la Agenda de Sustentabilidad de la NYCHA. El departamento se encarga de la planificación e implementación de

³⁹ Información del Plan de Capital para el Presupuesto adoptado para el año fiscal 2020 y el Plan Financiero de cuatro años para el año fiscal 2021-2024. Marzo de 2020.

actualizaciones de eficiencia de energía y agua, la mejora de capital para las instalaciones de la NYCHA que desarrollan la sustentabilidad a largo plazo, la prueba de programas para evaluar métodos y tecnología nuevos y la asistencia técnica para la CPD y otros en la NYCHA. Los edificios sustentables son edificios saludables y el departamento se expandirá para asistir a la NYCHA en proyectos de capital, polvo y plomo. El departamento también administra los Contratos de Rendimiento Energético (Energy Performance Contracts, EPC), el nuevo Sistema de Administración del Edificio (Building Management Systems, BMS), el plan integral de gestión de residuos, los Paneles Solares compartidos por la comunidad en los estacionamientos y techos de la NYCHA, entre otros.

- **Gestión de proyectos:** tres equipos de gestión de proyectos y dos gerentes de programa contratados supervisan de forma completa los proyectos de capital desde la planificación inicial hasta la finalización y la comisión, y se aseguran de que los proyectos se entreguen de forma segura, en el tiempo estipulado, dentro del presupuesto y con la calidad que exigen los documentos del contrato. Una unidad de operaciones centralizadas gestiona y asigna el personal para la inspección de la construcción para ayudar al personal de gestión del proyecto. El ciclo de vida de un proyecto de capital consiste en las fases de planificación, diseño, compra, construcción y liquidación gestionadas por un gerente de proyecto.
- **Recuperación y Resiliencia:** el departamento controla aproximadamente unos \$3.2 mil millones de dólares de financiación destinada para la recuperación después de la súper tormenta Sandy y para la instalación de medidas de resiliencia en edificios muy dañados por esta. El programa cubre unos 220 edificios y sistemas asociados en 33 instalaciones en cuatro vecindarios. El departamento de Resiliencia también se encarga de controlar varios programas de prueba y el próximo Plan de Adaptación Climática de la NYCHA con un enfoque en estrategias de diseño resilientes.
- **Servicios de asistencia:** con la excelencia en el servicio como meta, el departamento de Servicios de asistencia es responsable de manera colectiva de asistir al personal de la CPD en el cumplimiento de su misión a través de la prestación de servicios administrativos, incluidos la gestión de recursos humanos, la administración de la logística y el procesamiento de pagos a los contratistas, el análisis y reporte, la seguridad y calidad de la construcción, el control de calidad, el cumplimiento interno y la capacitación.

2. Estrategia A.2: Implementar una planificación estratégica de capital basada en datos

Con el uso de la información obtenida en el proceso de PNA así como también de datos operativos, la CPD aplica una secuencia de construcción lógica cuando planifica el trabajo para proteger y sostener las inversiones hechas en las urbanizaciones. Esta secuencia comienza con

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

el sellado de los exteriores del edificio, techos y trabajo de mampostería, para luego comenzar con los sistemas del edificio, renovaciones en el interior y terrenos.

A partir de este enfoque, las urbanizaciones programadas para recibir reemplazos recientes de elevador o de central térmica se identificaron en base al siguiente proceso:

- Clasificación de condición de la PNA basada en vida útil remanente y deficiencias notadas en la inspección de la PNA del 2017.
- Las clasificaciones de la PNA se asignan en una escala de cinco puntos de Buena a Mala. Las clasificaciones de condición se definen de la siguiente manera:
 1. Buena: el componente es nuevo o casi nuevo, funciona, no necesita reparación y no hay deficiencias.
 2. Entre Buena y Regular: el componente funciona, tiene signos de uso y de desgaste, puede que necesite una tarea de mantenimiento de rutina.
 3. Regular: el componente llegó a la mitad de su vida útil, funciona, necesita una reparación menor o mantenimiento para continuar funcionando.
 4. Entre Regular y Mala: el componente llegó a tres cuartas partes de su vida útil, funciona con algunas fallas o ineficiencias, está en riesgo de falla a corto plazo y necesita una reparación mayor para continuar funcionando.
 5. Mala: el componente está en o cerca de la finalización de su vida útil, falló o está a punto de fallar en su funcionamiento, tiene grandes deficiencias y necesita un reemplazo.
- Las clasificaciones de condición de operación se basan en el rendimiento (número de interrupciones), recibos de orden de trabajo y disponibilidad de piezas. El director o director sustituto de los Departamentos de Calefacción y Elevadores en la división de Operaciones de la NYCHA provee esta información cada año. Las clasificaciones de operación se generan de manera electrónica a través de una hoja de cálculo de Excel y se las entrega a la CPD durante el 2.º o 3.º trimestre del año para informar sobre el proceso anual de planificación de distribución de capital.
- Consideración de economías de escala para maximizar la inversión. Además, mientras que los edificios de la NYCHA son, en general, parte de un desarrollo con múltiples edificios en una instalación, la agencia ha determinado que es más rentable reemplazar por completo un sistema de una central térmica y sistemas de elevadores de todos los edificios en la urbanización en lugar de reemplazar de manera individual las calderas o los elevadores. Los costos asociados con la movilización del contratista se reducen si el contratista trabaja en varias calderas o elevadores en una sola urbanización al desplegar los recursos en la obra.

Los costos proyectados de proyectos de capital se determinan en base a las siguientes fuentes de datos: Costo estimado de PNA para reemplazos, datos de costos de RS Means para los proyectos de la ciudad de Nueva York y los contratos de construcción de la NYCHA

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

recientemente asignados para proyectos similares. Además, la NYCHA aplica un factor de incremento para las distribuciones de proyectos de capital.

3. Estrategia A.3: Continuar con la adopción de un sistema completo de software para la gestión de la información

En el 2019, la CPD adquirió e-Builder, un programa de gestión de la información de alta transparencia, que trabaja con conexión a una nube y establece quiénes deben actuar. El software fácil de usar también es una plataforma de gestión de datos que permite al personal acceder completamente a los documentos e información de proyectos allí mismo a través de sus computadoras portátiles, tabletas o teléfonos inteligentes. E-Builder se adquirió para reemplazar el software de gestión de proyectos anterior, que ya no era compatible internamente o con el creador del software.

Desde el lanzamiento del e-Builder, la CPD ha diseñado flujos de trabajo para casi cada paso del proceso de capital de la NYCHA, desde la concesión del proyecto y comienzo hasta la finalización, y en algunos casos la comisión. En este momento, hay más de 700 proyectos activos en e-Builder, desde la planificación/concesión del proyecto hasta el diseño, compra, construcción, finalización y comisión. Los proyectos se migraron del antiguo sistema en un periodo de nueve meses, y se necesitó la colaboración de accionistas dentro y fuera de la CPD. Además, para poder seguir los proyectos de manera precisa y reflejar la financiación adecuada a un desarrollo, todos los contratos, incluidos contratos de requerimiento o contratos únicos con muchas órdenes de tarea (hasta los miles) se separaron por orden de tarea y se asignaron como proyectos individuales con números específicos de financiación. Esto necesitó la creación de miles de nuevos números de financiación en Oracle y miles de nuevos archivos de proyecto. Como tal, la arquitectura del sistema da dirección y transparencia, también ha eliminado cientos de formularios que antes se pasaban de departamento a departamento dentro de la CPD.

La adopción por parte de la CPD del sistema conectado a una nube e-Builder demostró ser un recurso enorme cuando la pandemia de la COVID-19 comenzó, ya que el personal era capaz de marcar los proyectos afectados por la financiación o la conformidad con las pautas del CDC. El personal se movió inmediatamente a un entorno de trabajo remoto utilizando este software en la nube que les permitió continuar con su trabajo sin interrupciones. Los elementos certificados de nómina de la CPD durante el pico de la pandemia en la ciudad de Nueva York se mantuvieron en niveles de pre-pandemia, con un promedio de setenta y cinco millones de dólares por mes, a pesar del cambio en la dirección del negocio. Mucho de esto se puede adjudicar a los procesos de aprobación de transacciones sin interrupciones de e-Builder, que incluye envíos electrónicos de proveedores. Sobre todo, la mayoría de los proyectos de capital se mantuvieron en el cronograma con garantía de calidad y seguridad.

La CPD también dirigió, a través de e-Builder para un seguimiento más detallado de gestión de activos con sus proyectos de Acuerdo de Desembolso de Subsidio (Grant Disbursement Agreement, GDA) financiados por el Estado de Nueva York, una distribución de \$450 millones

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

para reemplazar centrales térmicas y elevadores en treinta y cinco (35) desarrollos de la NYCHA. Los proyectos del GDA se seguirán como activos individuales. Sin embargo, dado que los recursos tradicionales que se necesitan para completar este nivel de seguimiento de activos en e-Builder, la CPD también evalúa otras opciones.

4. Estrategia A.4: Pedir una exención en los servicios públicos desde el HUD para captar ahorros

La NYCHA está trabajando en una propuesta para presentar ante el HUD donde se solicita realizar una serie de cambios para captar ahorros de costos de servicios públicos sin importar cómo se obtengan esos ahorros. La NYCHA agradece el apoyo que hemos recibido de nuestros colegas en el HUD a lo largo de los años para fomentar Contratos de Rendimiento Energético (Energy Performance Contracts, EPC). A la fecha, la NYCHA pasó de un EPC único y desarrollado por la agencia misma de \$18 millones en 2013 a financiar \$310 millones en proyectos en 2020, superando los objetivos en nuestra Agenda de Sustentabilidad de 2016. Los proyectos energéticos de la NYCHA han evolucionado a lo largo de los años de ajustes simples de alumbrado a proyectos apalancados a través del uso de ahorros para financiar plantas de vapor, desconectar agua caliente doméstica e instalar sistemas de administración del edificio que puedan monitorear las condiciones operativas en salas de tanques y las condiciones de confort en departamentos. Mientras la NYCHA junta una gran variedad de recursos financieros mixtos, necesitaremos acceder al beneficio financiero total para nuestras iniciativas de conservación. El EPC establecido y los marcos de reducción de la tasa de servicios restringen y limitan lo que puede recaer en la NYCHA.

La NYCHA planea solicitar los siguientes cambios y está preparando el soporte analítico para acompañar la solicitud y hacer una entrega final:

1. Aceptar el beneficio de reducción de tasa de todos los servicios.

Permitir a la NYCHA mantener todo el beneficio financiero de nuestras acciones de reducción de tasa con la Autoridad de Energía de Nueva York, el Departamento de Protección Ambiental (Department of Environmental Protection, DEP) y nuestras compañías de servicios de gas.

2. No aplicar puntos de referencia de agua de tres años.

Permitir a la NYCHA establecer puntos de referencia con datos de menos de 3 años. La NYCHA tendrá datos volumétricos de 1 a 2 años y, en algunos casos, datos de ejercicio parcial que pueden usarse para establecer puntos de referencia para apalancamiento de financiación. El trabajo financiado de agua se llevará a cabo con la toma de medidas en electricidad y gas al mismo tiempo.

3. Permitir el uso de todos los recursos de financiación disponibles para generar el ahorro en servicios, incluida una base congelada.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Permitir a la NYCHA retener todo el beneficio financiero de los proyectos de reducción de servicios y residuos de equipos reemplazados a través de la utilización de todos los recursos disponibles, incluidos, entre otros, los fondos de Capital y Operación; y de esta forma, permitir a la NYCHA congelar el nivel de base de consumo sostenido y hacer los ajustes necesarios por datos faltantes, incompletos o incorrectos, ajustes de consumo equivalente para cambios anticipados de combustible como de gas natural a electricidad o de gas natural a vapor comprado; cambios relacionados con el clima, ocupación o ajustes de cumplimiento del Código y consideraciones similares.

4. Eliminar las restricciones en incentivos del EPC.

Asegurar que todos los ahorros que provengan de los incentivos de servicios del HUD estén disponibles y que la NYCHA los reciba para trabajos de proyecto. Los ahorros que provienen de los incentivos energéticos del HUD (p. ej., base congelada, subsidio adicional) para la NYCHA, en general, son menores que todo el beneficio financiero de los ahorros alcanzados. Los ahorros truncados por las restricciones impuestas sobre los incentivos equivalen a, aproximadamente, un 10 % a 15 % de los ahorros estimados y pueden financiar más de \$45 millones en apalancamiento en sistemas de edificio adicionales aplicados en 110,000 unidades de vivienda.

5. Permitir un financiamiento estructurado para costos de operación y mantenimiento reducido.

Costos reducidos de tecnologías avanzadas pueden disminuir los costos de operaciones y mantenimiento, pero no fueron incluidos en contratos o financiación de terceros. Por ejemplo, se espera que el proyecto de prueba de la NYCHA propuesto para cerrar el ciclo de los residuos, reduzca el personal de limpieza de más de 20 a 2. Los proyectos de iluminación exterior de la NYCHA para mejorar la seguridad con la instalación de lámparas con tecnología LED que tienen una vida útil significativamente más larga, 70,000 horas en comparación con 24,000 horas para una lámpara de sodio de alta presión, tienen como resultado un trabajo y requerimientos de equipos reducidos. Estos y otros enfoques innovadores de tecnologías resilientes y sustentables o estrategias de financiamiento público-privado pueden ser financiadas a través de costos reducidos de operación y mantenimiento. Para cada reducción de \$10 millones en presupuestos de servicios personales de la NYCHA, la NYCHA puede financiar \$120 millones.

5. Estrategia A.5: Implementar otras mejoras en administración de proyectos de capital

La CPD también está en proceso de implementar cambios adicionales que puedan dar la oportunidad de mejorar las prácticas actuales y fortalecer los servicios brindados a los residentes de la NYCHA.

A continuación se presenta un resumen de las iniciativas y del progreso de la CPD en la implementación de cada iniciativa:

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

1. Desarrollar un manual de procedimiento actualizado de proyectos de capital.

Un manual de procedimiento actualizado de proyectos de capital que refleje todos los accionistas está en marcha y se espera que se publique, junto con un programa de capacitación, en el 2021.

2. Desarrollar documentos de estrategia de proyecto con accionistas relevantes.

La creación de documentos de estrategia uniforme de proyecto está en marcha. A través de e-Builder, todos los proyectos nuevos ahora reciben un “estatuto de proyecto” donde se incluyen elementos estándares de la industria para la iniciación del proyecto. Se completó la capacitación del personal en el Estatuto de proyecto de e-Builder. Otros documentos como el Plan de ejecución de entrega de proyecto, que incluye información detallada de cronogramas, costos y estructura organizacional, se completaron para carteras selectas y la CPD está analizando el lanzamiento de este documento para toda la cartera.

3. Expandir el uso de Indicadores clave de rendimiento.

El trabajo en conjunto con el departamento de Seguimiento de rendimiento y Análisis, la CPD ha identificado y está supervisando los Indicadores clave de rendimiento, incluidos, entre otros, si los proyectos están al día y dentro del presupuesto, de las tasas de incidencia de seguridad, cronogramas del proyecto, seguridad de los contratistas y rendimiento de calidad, y otros.

La CPD trabaja para asegurar la calidad y coherencia de los datos y la puntualidad de actualizaciones, así como también evalúa la cartera y los requerimientos del negocio para identificar medidas adicionales. Se están desarrollando visualizaciones a través de informes y paneles de control en e-Builder para proporcionar un listado en “un vistazo” así como también, mecanismos para navegar de manera vertical y ver información de soporte. Hasta que estas visualizaciones estén disponibles, el personal recibirá capacitación en la utilización y personalización de informes.

4. Conformar un equipo de planificación dedicado.

La CPD está en proceso de crear un equipo de planificación dedicado. Se definieron los roles y las responsabilidades del equipo y se publicaron las descripciones de trabajo. El proceso de contratación ha comenzado y la capacitación se llevará a cabo una vez que los planificadores estén en el equipo.

5. Fortalecer el cumplimiento y la supervisión interna en la CPD.

Con respecto al fortalecimiento del cumplimiento y la supervisión interna en la CPD, ha comenzado la evaluación de roles internos, responsabilidades y procedimientos. Está en marcha la reestructuración del departamento para evitar la superposición con funciones existentes y están finalizando las necesidades de dotación de personal adicional.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

6. Separar el equipo de inspección de calidad y seguridad.

La CPD completó la separación de los equipos de inspección de calidad y seguridad, a través de la identificación de roles nuevos, la contratación de personal y la modificación de plantillas y políticas existentes para dar lugar a la configuración nueva. La capacitación está en marcha.

7. Desarrollar la puntualidad del equipo de diseño.

Por último, se espera que en 2021 se complete la iniciativa de puntualidad, que lleva adelante el departamento de TI y que beneficiará básicamente a varias divisiones de la NYCHA más allá del Departamento de Diseño de la CPD.

B. Desarrollo de Bienes Raíces

El Departamento de Desarrollo de Bienes Raíces (Real Estate Development Department, REDD) es responsable de formar, negociar y estructurar las sociedades públicas-privadas para recapitalizar y rehabilitar los departamentos de la Autoridad. El REDD es responsable en principio de ejecutar el plan 2.0 de la NYCHA, un plan de 10 años que aborda reparaciones de capital vital de \$24 mil millones. Como parte de la iniciativa de Compromiso de Asequibilidad Permanente Juntos (Permanent Affordability Commitment Together, PACT), la NYCHA está en proceso de convertir 62,000 unidades al programa Sección 8 basada en proyectos para proveer un flujo más estable de subsidio federal y permitir a la NYCHA y a sus desarrollos asociarse para recaudar financiamientos para abordar las necesidades de capital total para un tercio de la cartera. “Construir para preservar” (Build to Preserve, BTP) y “Transferir para preservar” (Transfer to Preserve, TTP) financiarán grandes reparaciones en otros 10,000 a 15,000 departamentos. A fines de 2020, la NYCHA habrá convertido 9,500 departamentos a través del PACT. Se han completado reparaciones completas o estarán en curso en estos edificios, con más de \$1.3 mil millones invertidos. Otros 12,500 departamentos son parte de proyectos del PACT en el proceso de participación de los residentes o predesarrollo.

En conjunto, estos programas representan una oportunidad sin precedentes, no solo para abordar las necesidades físicas de los edificios y departamentos de la NYCHA sino también para invertir en recursos y servicios que favorecen a la salud y prosperidad de los residentes, incluida la seguridad, calles aptas para caminar, espacios públicos, venta en vecindario, transporte y servicios sociales.

Para poder ejecutar el plan 2.0 de la NYCHA y jugar un rol importante en la ejecución de la Estrategia de Anteproyecto, el REDD se ha reorganizado en las siguientes unidades de negocio que pueden apoyar el ciclo de vida completo de un proyecto de desarrollo de bienes raíces mientras se mantiene estratégicamente alineado con los valores centrales. La estructura nueva ayudará al departamento a ser más resuelto en cada fase del proceso, a asegurar la excelencia en la administración del proyecto y a proveer un servicio al cliente de alto nivel a nuestros residentes y colegas en toda la NYCHA.

Planificación de Cartera

El equipo de Planificación de Cartera se encarga de desarrollar y administrar la eficiencia del proyecto del REDD, liderar la planificación de la comunidad y las iniciativas de participación y confeccionar las estrategias de política y notificaciones para ayudar a alcanzar el éxito general en los resultados. En colaboración con otros departamentos de la NYCHA, incluido el Desarrollo de la Comunidad, el equipo de Planificación de Cartera dirige todas las participaciones avanzadas de residentes y accionistas desde el inicio del proyecto a través de la selección del desarrollador, en cuyo punto el equipo de Ventas comienza a jugar un rol más importante en direccionar el proyecto hasta el cierre financiero. El equipo de Planificación de Cartera realizó recientemente un análisis completo de la cartera de la NYCHA para desarrollar un enfoque mejor definido y basado en datos, y así seleccionar propiedades para la inclusión en los programas del PACT, BTP y TTP. El equipo también ha estado colaborando con la dirección de residentes en toda la ciudad para implementar una planificación de residentes y estrategias de participación nuevas con el objetivo de proporcionar a los residentes oportunidades significativas para diseñar el futuro de sus comunidades. Los miembros del equipo combinan habilidades en finanzas de bienes raíces, planificación comunitaria, diseño urbano, arquitectura, investigación y política de vivienda.

Diseño y Construcción

El equipo de Diseño y Construcción es responsable de proporcionar servicios técnicos y experiencia en todos los proyectos e iniciativas del REDD. Los servicios incluyen diligencia debida inmobiliaria, planificación ambiental, revisión ambiental como lo solicita la Ley de Revisión de Calidad Ambiental del Estado de Nueva York (New York State Environmental Quality Review Act, SEQRA) o la Ley de Política Ambiental Nacional (National Environmental Policy Act, NEPA), la preparación de evaluaciones de condiciones físicas como lo solicita el HUD para actividades de disposición como Evaluaciones de Necesidades de Capital de la RAD (RAD Capital Needs Assessments, RAD CNA) y Evaluaciones de Obsolescencia para la Sección 18 de la Ley de Vivienda de los EE. UU. de 1937, zonificación y revisión de código, revisión de diseño y especificación, archivo y autorización con el Departamento de Edificios y otras agencias de la ciudad de Nueva York, supervisión de construcción y control de calidad. Además, el equipo de Diseño y Construcción se asegura de que los alcances de la reparación del PACT cumplan con las necesidades físicas de las propiedades del PACT, manteniendo un estándar de calidad para reparaciones, y que los alcances de la reparación del PACT aborden las prioridades de la NYCHA para plomo, moho, amianto, calefacción, elevadores, gestión de residuos. Y, en general, impulsar el objetivo de proporcionar hogares saludables a los residentes de la NYCHA.

Transacciones

El equipo de Transacciones es responsable de ejecutar transacciones de urbanizaciones de bienes raíces a partir del proceso de compra hasta el cierre de la transacción de la construcción incluidas conversiones o refinanciaciones permanentes de préstamos. El equipo de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Transacciones colabora con Planificación de Cartera del REDD para desarrollar materiales de compra como Solicitud de presupuesto (Request for Quotation, RFQ), Solicitud de propuesta (Request for Proposal, RFP) o Solicitud de manifestación de interés (Request for Expression of Interest, RFEI) y evalúa las propuestas, designando finalmente un socio de desarrollo para la sociedad pública-privada. Luego, el equipo de Transacciones trabaja con el socio desarrollador seleccionado, abogados, consultores y otras urbanizaciones de la NYCHA para ver proyectos hasta el cierre financiero, negociación y estructuración de los términos de la transacción para maximizar el valor para los residentes de la Autoridad y la cartera de bienes raíces. En el cierre financiero de la transacción, el equipo de Ventas coordina la entrega del proyecto de desarrollo al equipo de Administración de activos del REDD. Por último, el equipo de Transacciones pasa a administrar la conversión del proyecto de desarrollo para financiación permanente o cualquier otra forma de refinanciación.

Administración de activos

El equipo de Administración de activos es responsable de administrar la relación en curso con nuestros socios de desarrollo y de supervisar el rendimiento de cada proyecto en la cartera. El equipo trabaja en colaboración con otros departamentos de la NYCHA y equipos del REDD para asegurarse de que se cumplan los requerimientos y de que se definan, sigan, administren, informen y clasifiquen con claridad los análisis de la cartera. El cumplimiento de los requerimientos incluye supervisar los requerimientos regulatorios del HUD, controlar el trabajo y los requerimientos del contratista, controlar la construcción, supervisar los procedimientos de desalojo y legales y controlar otros requerimientos legales en un proyecto. La administración de la cartera hace un repaso exhaustivo de la salud financiera del proyecto, monitorea y administra los pagos a la NYCHA, aprueba presupuestos de funcionamiento y toma decisiones relacionadas con la administración de proyectos cuando es necesario. El equipo de administración de activos también resolverá problemas en proyectos con socios de desarrollo y Administradores de propiedades cuando se presenten.

Operaciones de negocio

El equipo de Operaciones de negocio proporciona apoyo operativo y administrativo en todo el REDD y se centra en los procesos y procedimientos internos para ayudar al equipo a funcionar sin demoras. Es responsable de administrar las compras por parte del departamento y los contratos y las relaciones de negocios con diferentes consultores externos del REDD. El equipo de Operaciones de negocio también gestiona los presupuestos internos del REDD y actúa como intermediario del departamento con otras unidades de apoyo de negocio dentro de la NYCHA, como TI, RR. HH., Compras y Planificación y Análisis financiero.

C. Anteproyecto para el cambio y Fondo de preservación de viviendas sociales

Para evitar un mayor deterioro y lograr el cumplimiento de toda la cartera de la NYCHA con el Acuerdo del HUD y con las Normas Básicas de Calidad de Vivienda, la NYCHA estima que necesitará aproximadamente \$18 mil millones para estabilizar las propiedades. El Plan de

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Estabilización del **Anteproyecto para el Cambio** delinea el plan de la NYCHA para recolectar fondos e implementar estas mejoras. El Plan de Estabilización aborda la brecha de financiación y las necesidades de 110,000 departamentos que actualmente no están en proyecto para el 2.0 de la NYCHA que alcanza a 62,000 departamentos. Este “costo de estabilización” abordaría todas las áreas clave del Acuerdo del HUD:

- Moho: reparaciones completas en baños y cocinas, sistemas de ventilación y tuberías
- Plomo: disminución completa (no solo descontaminación)
- Calefacción: reemplazo de sistemas viejos e ineficientes por soluciones ecológicas
- Elevadores: reemplazos de capital
- Pestes: nuevos vertederos, compactadores internos
- Trabajos varios: seguridad, tuberías verticales de gas

La transformación completa de estos edificios, que significaría más trabajo además de las inversiones de estabilización, costaría otros \$7 mil millones para hacer un total de \$25 mil millones. Una transformación completa incluiría la mejora de centros comunitarios y terrenos, revestimiento externo nuevo y otras mejoras.

Sin embargo, cuando todo el financiamiento de capital proveniente de socios federales, estatales y de la ciudad se suman, combinados con los ahorros proyectados a largo plazo de la NYCHA, nos encontramos con una brecha de \$11 mil millones para estabilización y \$18 mil millones para transformación completa.

El Plan de Estabilización es el primer plan completo de la NYCHA para cada edificio. Para hacer esto, proponemos crear un fondo público para viviendas sociales para aprovechar los recursos de financiamiento nuevos para proveer hogares rehabilitados a los residentes, asegurándonos de no dejar ningún apartamento fuera del plan. Un fondo público será capaz de conseguir y acelerar los niveles masivos e históricos de construcción y acceder a los Vales federales de Protección al Inquilino (Tenant Protection Vouchers, TPV).

Los TPV son los vales del HUD más valiosos, valen más del doble del subsidio de otros recursos federales. La NYCHA tiene al menos 110,000 departamentos que son elegibles para los TPV porque se encuentran en muy mala condición y cumplen con los criterios de “obsolescencia” del HUD. Cuando las unidades son “obsoletas”, son elegibles para los TPV.

La NYCHA propone usar este subsidio del TPV como garantía para recaudar capital. El HUD deberá aprobar el plan para juntar los TPV antes de atribuirlos a departamentos específicos, para que puedan usarse para recaudar fondos para reparaciones de capital. Con esta acción, la NYCHA podrá recaudar financiación de capital por adelantado suficiente para estabilizar todos

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

los 110,000 departamentos, aprovechando de mejor manera los dólares federales (por cada \$1 en subsidio de TPV, la NYCHA puede completar unos \$6 dólares en reparaciones de capital). Una financiación completa de la Estrategia de Estabilización también requerirá asignaciones adicionales del Congreso.

Con el Fondo público, la NYCHA garantizará un proceso completamente público con un control de extremo a extremo. La relación entre las dos entidades públicas será como se explica a continuación:

- La NYCHA firmará un contrato de alquiler de terreno a largo plazo con el Fondo;
- El Fondo supervisa los contratos de administración de construcción; y
- El Fondo contrata a la NYCHA para administrar las propiedades y proveer servicios de mantenimiento (así manteniendo la fusión de mano de obra).

D. Vivienda Arrendada

El Departamento de Viviendas Arrendadas (Leased Housing Department, LHD) administra el Programa de Vales de Preferencia de Vivienda también conocido como Section 8, de la NYCHA. Bajo este programa financiado por el estado federal, la NYCHA realiza pagos de subsidio de alquiler de parte de familias elegibles autorizadas para arrendar de departamentos de propietarios públicos y privados que cumplan con las Normas de Calidad de la Vivienda (Housing Quality Standards, HQS). El Programa Sección 8 provee un subsidio de alquiler, y así permite que las familias paguen una cuota razonable del alquiler con subsidios del gobierno que compensa la diferencia, hasta un monto máximo denominado pago estándar. El subsidio que se paga al propietario (o el pago de asistencia de vivienda) es, en general, la diferencia entre el treinta por ciento del total del ingreso bruto ajustado de la familia y el contrato de alquiler aprobado por la NYCHA por el departamento.

Un total de 24,954 propietarios participan en el Programa de Viviendas Arrendadas, y alquilan 83,225 departamentos de la Sección 8 que albergan a 185,127 residentes autorizados. Los alquileres de las unidades son aproximadamente de \$1,403 por mes, de los cuales el residente paga unos \$360 y la NYCHA paga un subsidio aproximado de \$1,053. El ingreso promedio anual de los residentes de la Sección 8 es de \$17,150. Los programas combinados de Vivienda Pública y Sección 8 ocupan el 7 % de la totalidad de unidades de vivienda de la ciudad y el 7 % de la población de la ciudad.⁴⁰

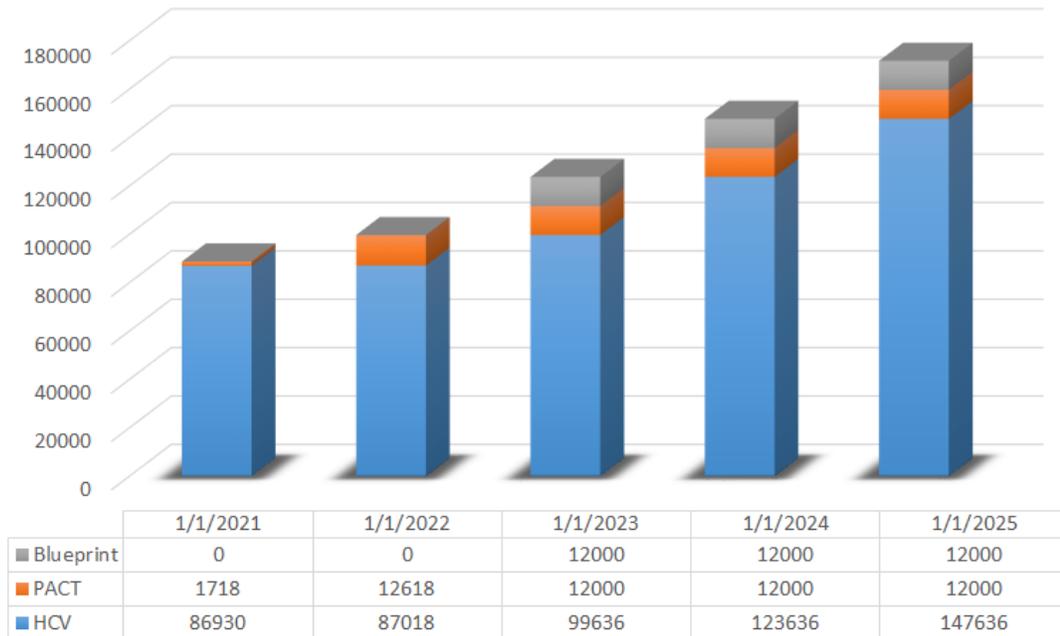
Los programas del PACT/RAD y del Fondo de Preservación conciben una conversión completa de toda la cartera desde la plataforma del subsidio por Vivienda Pública de la Sección 9 hasta la

⁴⁰ Información del vale para el Presupuesto adoptado para el año fiscal 2020 y el Plan Financiero de cuatro años para el año fiscal 2021-2024. Marzo de 2020.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

plataforma del subsidio de la Sección 8. Si tiene éxito, esto puede significar casi 170,000 vales adicionales bajo administración después de una conversión completa.

Est. HCV Program Totals by Year*



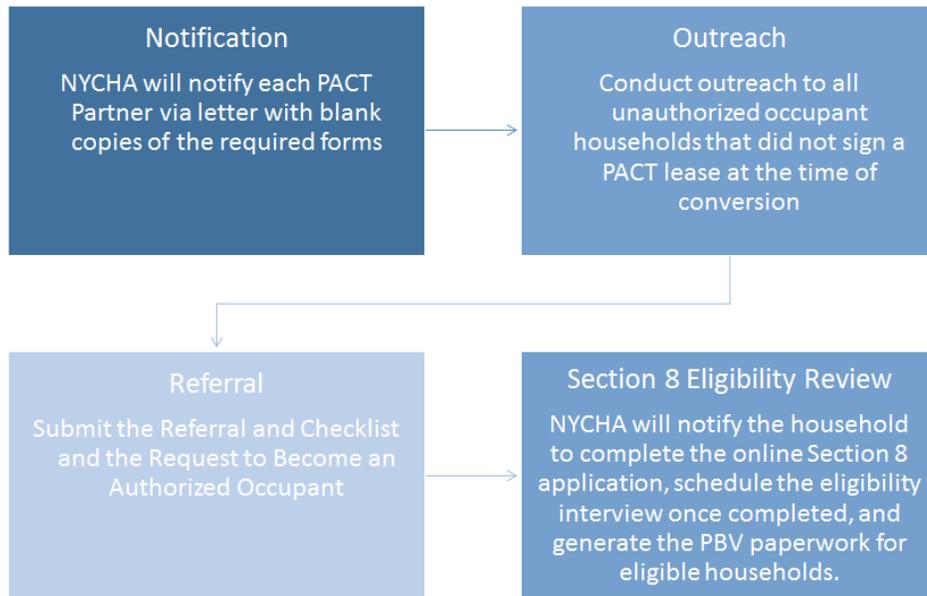
*Does not include non-conversion activities.

Para preparar esta plataforma de conversión, el LHD ha comenzado una revisión de sus operaciones y políticas. El objetivo de esta revisión es asegurar que el LHD determine sus necesidades de recursos a futuro para adaptar este crecimiento del programa. En esta revisión multifacética, el LHD cubrirá componentes operativos como análisis de la cantidad de trabajo, capacidad de la oficina, evaluación del software así como también los componentes de la política que minimizan el desplazamiento de residentes mientras se lleva a cabo la conversión.

1. Estrategia D.1: Implementar un camino del PACT para la autorización de la prueba

El Programa de prueba del PACT, Camino para la Autorización, es un ejemplo de componente de política que prueba el LHD con el objetivo de reducir el desplazamiento de ocupantes durante el proceso de conversión. Este programa de prueba brinda una oportunidad limitada para familias ocupantes no autorizadas que no firmaron el contrato de alquiler del PACT en el momento en que la propiedad se convirtió en la Sección 8 basada en proyecto para obtener un estado de autorizado y comenzar a recibir ayuda de la Sección 8.

Pathway to Authorization in Action



2. Estrategia D.2: Prepararse para un aumento de vales y carga de trabajo

En el Programa HCV hay actividades regulares como recertificaciones, renovaciones de alquileres/aumentos de contratos de alquiler e inspecciones de normas de HQS que ocurren cada año o cada dos años. Hay también diversas actividades que ocurren con una frecuencia menor como solicitudes de traslado, recertificaciones interinas y comparecencias en la corte. El análisis actual del estado de trabajo del LHD considera cada tipo de actividad y frecuencia cuando debe determinar los niveles de dotación de personal adecuados. Teniendo en cuenta los aumentos anticipados que se muestran en el cuadro anterior con el nombre de “Estimaciones de los totales del Programa HCV por año”, el LHD ha actualizado su análisis de carga de trabajo para asegurar que los tiempos de procesamiento en el estado actual están al día. En este momento, el resultado del número adecuado de personal requerido se revisa junto con los impactos de la disponibilidad de espacio en la oficina, la tecnología de la información y el soporte de terceros.

Capítulo 7. Empleos y Estrategia de recuperación

La sección 3 de la Ley de Vivienda de 1968, después de la enmienda a través de la Ley de Vivienda y Desarrollo Comunitario de 1992, tiene el propósito de asegurar que empleos y otras oportunidades económicas generadas por cierta ayuda financiera del HUD sean dirigidas, en la mayor medida posible y de acuerdo con las leyes y regulaciones federales, estatales y locales existentes, a personas de bajos o muy bajos recursos, en particular, aquellos que reciben asistencia del gobierno para acceder a una vivienda y a empresas que proveen oportunidades económicas a personas de bajos y muy bajos recursos.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Las regulaciones de la Sección 3 que se encuentran en el Código de Regulación Federal (CFR) 24 parte 135, en general, estipulan las actividades y requerimientos en tres grandes áreas: objetivos de contratación, uso de los negocios de la Sección 3 y otras oportunidades económicas. Las reglas incluyen instrucciones específicas relacionadas con compras, contratación, oportunidades económicas y formación de entidades de negocios elegibles.

Para la NYCHA, todos los fondos provistos por el HUD incluidos el Fondo Operativo de Vivienda Pública, el Fondo Capital y los Fondos del HAP más otros fondos CDBG de la ciudad están cubiertos por la regla. Existe una necesidad de desarrollar el reclutamiento y otros métodos para promover la Sección 3 dentro del programa HCV y complementar los esfuerzos del programa de vivienda pública. El HCV constituye una parte considerable del presupuesto anual, más que nada como un pase de Pagos de Asistencia de Vivienda a los propietarios; sin embargo, una evaluación del HCV y de las conexiones de la Sección 3 debe ser parte de los próximos esfuerzos de reforma. Además, para vivienda pública, no hay un umbral de contratos. La regla se aplica a ambos, contratistas y subcontratistas, y el proyecto en su totalidad o actividad está cubierto sin tener en cuenta si la actividad de la Sección 3 está financiada completamente o parcialmente con la asistencia cubierta de la Sección 3. En la práctica, la NYCHA ya aplica los requerimientos de trabajo de la Sección 3 que no están financiadas a nivel federal.

La sección 3 se aplica a toda construcción, reconstrucción, conversión o recuperación de viviendas (incluida la reducción y disminución de peligros por pintura a base de plomo), otras construcciones públicas que incluyan construcción o mejoras (sin importar la posesión). Sin embargo, los contratos cubiertos de la Sección 3 no incluyen los contratos por compra de suministros y materiales, a menos que un contrato por materiales incluya instalación.

La NYCHA está en proceso de preparar un documento de política separado con un conjunto de ideas amplio para reformar la política y prácticas de la Sección 3 de la NYCHA para organizarlas en cuatro ideas generales:

PARTE 1: Contratación de residentes/trabajo de la Sección 3

PARTE 2: Desarrollo de negocio y Contratación con negocios de la Sección 3

PARTE 3: Prácticas de compra que facilitan la contratación de residentes de la Sección 3 o el uso de negocios de la Sección 3

PARTE 4: Creación de otras oportunidades económicas para los residentes de la Sección 3 (de acuerdo con los esfuerzos de cumplimiento arriba mencionados)

Conectar estos diferentes aspectos de cumplimiento debe ser de vital importancia para cualquier política de la Sección 3. La Sección 3 es una responsabilidad de toda la agencia que afecta cada departamento de la NYCHA. La unidad de Integridad del Vendedor y Diversidad del Proveedor de la NYCHA, dentro de Compras y de la Oficina de REES, lidera el programa, y se asegura de que los residentes y negocios de la Sección 3 estén conectados con las oportunidades generadas por la Autoridad. Recientemente las dos unidades introdujeron un nuevo procedimiento provisorio estándar y capacitación para todo el personal de la agencia

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

para abordar las brechas de cumplimiento. La NYCHA planea proveer dirección actualizada, que incluya nuevas medidas para expandir las oportunidades de contratación de negocio de la Sección 3 y otras medidas.

Capítulo 8. **Plan de gestión de cambios**

Si bien el Plan de Transformación de la NYCHA proporcionará mejoras significativas y para nuestros residentes, propiedades y empleados, necesitaremos adaptar y cambiar la forma en que operamos e interactuamos para efectuar los cambios que analizan en el Plan. Aún con una buena gestión del cambio, cambiar es difícil y el liderazgo puede pasar por un periodo de transición y, a menudo, una caída en la productividad por un tiempo breve mientras el cambio se procesa.

La gestión de cambios organizacionales es muy importante para alcanzar el éxito del Plan de Transformación. Estudios informan que el 70 % de los esfuerzos por cambiar no tienen éxito: fallan en brindar beneficios o se abandonan por completo⁴¹. La gestión de cambios es el eje y la clave para mejorar las probabilidades de obtener resultados exitosos. Una gestión efectiva de cambios requiere de la participación de los accionistas, capacitación, comunicaciones, alineación de los líderes, un cambio de visión y de embajadores. El cambio es exitoso gracias a una combinación de factores blandos (cualitativos) y duros (cuantitativos). Los aspectos más importantes para que el cambio sea exitoso incluyen el patrocinio del liderazgo, una visión compartida, comunicación y responsabilidad por parte de directivos y mandos medios. La gestión de cambios organizacionales se debe operar en paralelo con la creación e implementación del Plan de Transformación de acuerdo con el alcance de los cambios necesarios.

Un método, estrategia y marco de gestión de cambio igual para todos no será efectivo en permitir un cambio sostenible, en especial, en una transformación a nivel de organización. La NYCHA necesita una estrategia que se enfoque en optimizar la participación y aceptación de los 11,000 empleados a lo largo de los departamentos, ubicados en diversos lugares, en diferentes roles, con diferentes antigüedades en sus puestos y experiencias y empleados que son residentes, donde la estrategia adquiere un significado diferente. El plan de gestión de cambios establece una base significativa para el Plan de Transformación de la NYCHA. Establece la visión del cambio y enfoque global y dibuja el camino para alcanzar objetivos específicos y resultados en la transición.

El método de gestión de cambios de la NYCHA consiste en cuatro fases que incluyen lo siguiente:

⁴¹ Reseña de Harvard Business: What Everyone Gets Wrong About Change Management de N. Anand and Jean-Louis Barsoux

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

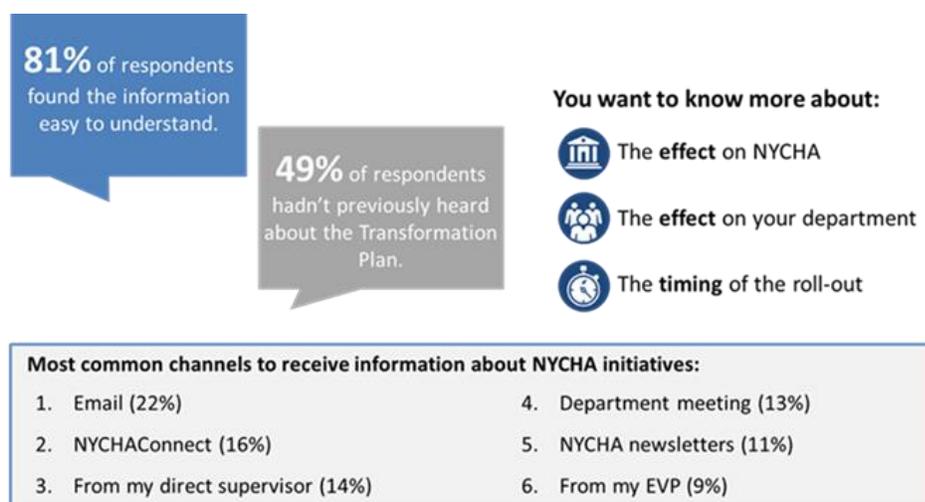
- *Entender la presteza para el cambio y el estado actual:* fomentar la participación y desarrollar una comprensión más profunda de dónde ha estado, dónde está y a dónde quiere llegar la NYCHA.
- *Alinear en un estado futuro:* definir cuál es el estado futuro ideal de la NYCHA y diseñar una estrategia y plan de gestión del cambio.
- *Actuar sobre el cambio:* llevar adelante actividades y estrategias actualizadas de gestión del cambio cuando sea necesario sobre la base de comentarios y lecciones aprendidas.
- *Reforzar el cambio:* mantener y fortalecer el cambio y los comportamientos deseados a lo largo de la NYCHA a través del control de Indicadores Clave de Rendimiento, la evaluación de los métodos de gestión del cambio y el estudio de lecciones aprendidas.

A. Entender la presteza al cambio y el estado actual

Para preparar a la NYCHA para el lanzamiento del Plan de Transformación, ya se ha comenzado con el trabajo para entender el estado actual a través de actividades recientes y planificadas que se resumen a continuación:

- *Entrevistas con los accionistas:* un equipo de gestión de cambios de la oficina de Estrategia e Innovación de la NYCHA se contactó directamente con los accionistas de la organización para entender sus antecedentes, perspectivas, prioridades, experiencias con el cambio y conocimiento del Plan de Transformación. El equipo llevó adelante 27 entrevistas con líderes de departamentos en toda la NYCHA.
- *Correspondencia:* el equipo desarrolló un documento de correspondencia donde se comparan los planes anteriores y se identifica cómo las estrategias de la NYCHA han evolucionado en el tiempo. El objetivo de este documento es entender la conexión y diferencia entre la hoja de ruta de la NYCHA⁴² y el Plan de transformación para apoyar la comunicación interna, la gestión de cambios y los informes externos al Supervisor de la NYCHA, del HUD y del SDNY. La correspondencia identifica los temas que pueden faltar o que necesiten una elaboración más extensa en el Plan de Transformación, como por ejemplo la planificación de la mano de obra, contratación y reclutamiento, capacitación de los residentes y gestión de los datos del cliente.
- *Encuesta y sesiones informales del Plan de transformación:* un número de sesiones informales virtuales se lanzaron para compartir las actualizaciones del Plan de Transformación, responder preguntas y recopilar comentarios del personal. Luego de la sesión, se encuestó a los asistentes. Las respuestas fueron valiosas para recolectar comentarios sobre las sesiones, evaluar el conocimiento actual y las percepciones que se tienen sobre el Plan de transformación y reunir aportes, sugerencias y preguntas sobre la estrategia. Esta información nos ayudó a dirigir nuestra estrategia de comunicación. A continuación, se incluyen algunas conclusiones claves:

⁴² KPMG desarrolló la hoja de ruta de la NYCHA para brindar oportunidades de mejora identificadas en la Evaluación de Madurez.



- *Cambiar la encuesta de preparación*⁴³: se enviarán de forma periódica encuestas breves en la web sobre preparación para el cambio a todo el personal de la NYCHA a través de la implementación del Plan de Transformación para obtener información y entender la preparación para el cambio. El propósito de la encuesta es el siguiente:
 - Evaluar la percepción que tiene el empleado del progreso en la implementación de las iniciativas del Plan de Transformación
 - Entender la percepción del empleado de los cambios que resultan del Plan de Transformación y su experiencia con estos
 - Identificar qué aspectos de la estrategia de gestión de cambios y del plan de comunicaciones están funcionando correctamente y cuáles se pueden mejorar

Se estima que la encuesta se distribuirá a todos los empleados de la NYCHA en unos 4 a 6 meses, a partir de noviembre-diciembre de 2020 con la primera encuesta que dará una base sobre la que mediremos el progreso futuro. Los datos recolectados en la encuesta se usarán para dar forma a compromisos, comunicaciones y capacitaciones personalizadas para satisfacer las necesidades de los accionistas y mejorar la preparación.

- *Evaluación del impacto del cambio*: se utilizará una evaluación del impacto del cambio para identificar a los accionistas afectados por el Plan de Transformación, cómo y dónde los afectó y para entender qué tan preparados están para soportar el cambio. La evaluación del impacto del cambio identifica y analiza los efectos que tiene sobre la

⁴³ KPMG llevó adelante una encuesta de preparación para el cambio en septiembre del 2019. La encuesta se envió desde la Presidencia a más de 600 líderes, desde los Vicepresidentes Ejecutivos (EVP) a los administradores de propiedades. La encuesta se centró principalmente en las percepciones sobre la administración del acuerdo del HUD y el nuevo presidente. La encuesta de preparación para el cambio que propone el Plan de transformación se hará a partir de las conclusiones de la encuesta de KPMG y hará un seguimiento del progreso de la NYCHA en el abordaje de los riesgos descritos en el Informe de Preparación para el Cambio de KPMG.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

NYCHA y evalúa el estado actual, el estado que se tiene como objetivo, el impacto en las personas, roles, procesos y tecnología por grupo de accionista. Queremos asegurarnos de que el ritmo de diferentes iniciativas nuevas sea tal que no agobie a los departamentos o al personal individual. Si conocemos el ritmo y el impacto del cambio, este se puede gestionar de manera integral y comunicar de forma efectiva, y así realizar ajustes donde sea necesario.

B. Alinearnos en el estado futuro

Para continuar con la iniciativa de concientizar y comprender los cambios planificados a través de actividades de participación de los accionistas, estamos por desarrollar una red de cambio, involucrar a los líderes y centrarnos en empoderar al personal.

- **Comités de Participación de los Empleados (Employee Engagement Committees, EEC):** Como se describió anteriormente en la presentación del Departamento de Recursos Humanos, la NYCHA creó el EEC en el 2017 para involucrar y empoderar al personal a través de un modelo de cohorte. Para poder formar parte del EEC, los empleados se postulan y son entrevistados. Hasta la fecha hubo dos cohortes de 25 a 35 personas, y se espera que una tercera cohorte comience pronto. El equipo de gestión del cambio ha estado trabajando con el EEC para crear planes factibles para instituir dos de los valores centrales del Plan de transformación: la “cultura de servicio” y el “empoderamiento del personal” en la cultura de la NYCHA. El EEC ha empezado a presentar sus ideas a los accionistas incluidos los líderes sénior de la NYCHA y miembros de la Junta, el HUD, el SDNY y el Supervisor.
- **Red de cambios:** La creación de una red de cambios es clave para que los cambios sean exitosos dentro del Plan de Transformación y más allá de él. Basado en el trabajo del EEC, estamos conformando una red de cambio de 200 a 300 empleados de toda la NYCHA, incluidos al menos un embajador en cada departamento y desarrollo de vivienda. La red de cambios, un grupo multidisciplinario de accionistas organizados para ayudar en la implementación de iniciativas de cambio, está en proceso de establecerse de manera colaborativa con la participación del equipo de empleados y de otros departamentos. La red de cambios servirá como un mecanismo para:
 - Promover la transparencia y la comunicación en toda la autoridad;
 - Diagnosticar puntos débiles, preocupaciones y problemas asociados con la transformación;
 - Identificar prácticas innovadoras que pueden utilizarse en toda la organización;
 - Crear una estructura duradera que pueda usarse en iniciativas futuras;

NYCHA Change Network Fact Sheet and Application

TRANSFORM NYCHA

What is the Change Network?

The Change Network is a group of employees from across the agency organized to better NYCHA.

How do you know if you are right for the Change Network?

- Do you want to work together with other departments?
- Do you want to help with bringing up to date news to your colleagues and minimize rumors?
- Do you want to join your fellow colleagues in supporting change at NYCHA?

What can you gain from joining the Change Network?

- Opportunity to meet others who work at NYCHA and learn about other departments
- Opportunity to understand issues impacting NYCHA
- Opportunity to get issues at your development or work location addressed

How will the Change Network operate?

- Ambassador – Employees in good standing across NYCHA can volunteer to be a change ambassador
- Organizer – The Network will be made up of a diverse group of employees of varying experiences, years at NYCHA, and titles across all departments, developments, and office locations
- Communicator and empower – The Transformation team will hold regular meetings to arm Change Ambassadors with up to date information to communicate goals, increase awareness, answer questions, and obtain feedback
- Improve – Change Ambassadors will share feedback from their colleagues and close the loop with the Transformation team

Who is eligible?

- At least 1 year of service
- No disciplinary issues or concerns within 18 months of application date

Apply

Apply by visiting (insert link) and filling out a simple form

Expected Time Commitment

- Change ambassador kick-off in October/November (2 hours)
- Monthly meeting (1 hour/month for one year) – receive new information, share feedback and issues
- Other tasks dependent on implementation and department – share communications, answer peer questions, gather feedback

Fill out the back of this one pager and scan and email to: EmployeeEngagement@nycha.nyc.gov

Contact Us

If you have any questions about the Change Network, email us at EmployeeEngagement@nycha.nyc.gov

Understands NYCHA | Team Builder | Empathetic Listener | Excited about Transformation | Strong Networking Ability

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

- Involucrar a los accionistas en los ejercicios para brindarles la oportunidad de crear en conjunto el estado “futuro”;
- Promover el cambio con acciones e información para incrementar la concienciación y el entusiasmo;

Además, se creará una serie de herramientas para ayudar a los embajadores del cambio. Las herramientas describirán los roles, las responsabilidades y las actividades en el programa e incluirán herramientas y plantillas que los embajadores del cambio podrán usar para facilitar la comunicación con el personal afectado. El personal puede ofrecerse como voluntario y postularse para ser embajadores del cambio o ser nominado por su EVP. Las reuniones para este grupo son mensuales. Los embajadores recibirán información nueva sobre el cambio, proporcionarán comentarios a los líderes y plantearán cualquier problema para asegurar una comunicación bidireccional.

- **Plan de comunicación:** Un componente importante en la gestión del cambio es la gestión de la comunicación con el personal, el registro proactivo y la respuesta a los comentarios. A través de entrevistas, grupos de sondeo y encuestas, el personal tendrá conocimiento del Plan de Transformación, pero necesitará claridad en la información sobre por qué y cómo se lleva a cabo. Planeamos desarrollar y ejecutar un plan de comunicaciones que incluya estrategias de envío de mensajes que utilicen canales para ajustarse a la forma en que los empleados reciben la información y a sus preferencias para recibirla.
- **Alineación de los líderes:** El apoyo del ejecutivo es fundamental para que las iniciativas de cambio de la NYCHA y en el Plan de Transformación en general alcancen el éxito. Se realizó una sesión de gestión del cambio con casi 40 líderes y los EVP de todos los departamentos de la NYCHA para obtener aceptación y apoyo del ejecutivo, demostrar el compromiso con el Plan de transformación, alinearnos en la importancia de la gestión del cambio y debatir sobre la creación de una red de cambio. Como líderes de sus departamentos, se los preparará para comunicar a su personal aspectos de la transformación y se los ayudará a identificar a los empleados para ser parte de la red de cambio. Durante los próximos meses y años, seguiremos comprometidos con los líderes para brindarles los mensajes y herramientas que necesitan para comunicar a sus equipos aspectos de la transformación, así como también darles un canal para compartir los comentarios.
- **Capacitación:** Trabajamos para evaluar y entender las necesidades de capacitación dentro del Plan de Transformación y para empoderar al personal con el conocimiento y las habilidades para alcanzar el éxito. La capacitación se incorporará en cada iniciativa,

Communications – Channels	
The channels below will be used during each phase and on an ongoing basis to communicate Blueprint for Change messages and support implementation.	
CHANNEL	DETAIL
Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> • Intergovernmental Affairs • Resident Leaders • REES • Leased Housing • Compliance
Print	<ul style="list-style-type: none"> • Palm Cards • Flyers • Rent Inserts • Signage • Posters • Notices • Letters • Fact Sheets • One-Pagers
Website	<ul style="list-style-type: none"> • NYCHA Website • Journal • NYCHA Connect • REES • NYCHA Now
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook (Facebook Live) • Twitter • Photoshelter • Instagram • YouTube • LinkedIn
Application	<ul style="list-style-type: none"> • Self Service Portal • MyNYCHA App (push notifications) and Website • MyNYCHA Developments • Owner Extranet
Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Emails • Social/Info Graphics • Digital Advertisements
Other	<ul style="list-style-type: none"> • Paid TV • Radio • Robocalls • Advertisements • Newspaper Messaging Campaigns • Smart Screens • Videos • Conference Calls

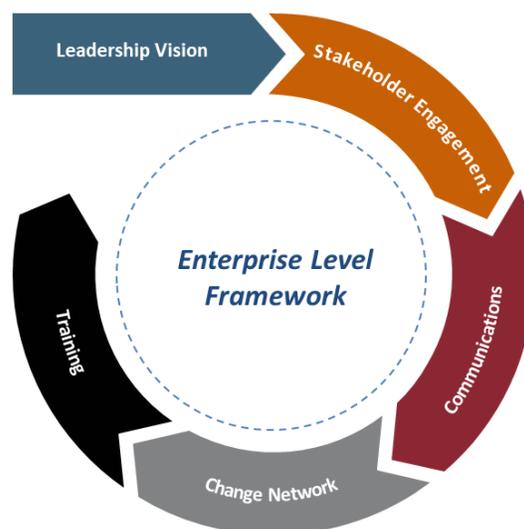
16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

según sea necesario, y se adaptará dentro de un plan de capacitación total y completo de la agencia.

C. Ejecutar el cambio

La ejecución de los cambios previstos se producirá después de comprender los efectos de los cambios y de seguir colaborando con los accionistas internos y externos. Las actividades que comenzaron en las fases anteriores, continuarán a lo largo de la implementación del Plan de Transformación mediante la mejora continua y la recopilación de información, lo que conducirá a la elaboración de un marco a nivel empresarial para la gestión del cambio.

- *Mejora continua:* Por medio de encuestas de preparación para el cambio que se realizarán cada 4 a 6 meses, la recopilación de comentarios de la red de cambios, las reuniones regulares con los EVP y la participación del personal; actualizaremos la capacitación y el material de comunicación, y continuaremos con la mejora del plan de gestión del cambio de la NYCHA. También revisaremos el estado de implementación para conocer los obstáculos/éxitos y el uso de esta información para mejorar nuestro método de gestión de cambios.
- *Marco a nivel empresarial:* Sobre la base de la contribución obtenida de las actividades claves descritas anteriormente, desarrollaremos un marco a nivel empresarial por escrito para la gestión de cambios en curso. Este marco se actualizará de acuerdo con los comentarios y las lecciones aprendidas de la NYCHA a través de servicios de gestión de cambios implementados.



D. Reforzar el cambio

Muchas iniciativas de cambio son exitosas a corto plazo, pero finalmente fallan debido a la falta de compromiso sostenido por parte de la organización. Mantener y fortalecer el cambio y los comportamientos deseados en toda la organización requiere de un seguimiento minucioso de lo que funciona y lo que no, así como también del perfeccionamiento y la evolución en curso de mensajes y técnicas de cambio para mantener a los empleados involucrados en el proceso. Planeamos hacer un seguimiento del cumplimiento de los procesos nuevos en los grupos de accionistas y ajustar el plan de gestión de cambios cuando sea necesario. Para llegar al cambio sustentable y activar todos los beneficios esperados del Plan de Transformación, revisaremos,

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

repetiremos y mejoraremos de manera continua nuestro marco a nivel empresarial a través de la incorporación de comentarios y lecciones aprendidas de los accionistas.

Capítulo 9. **Plan de implementación**

La transformación compleja, a nivel agencia de la NYCHA necesita un método de implementación repetitivo ya que las estrategias descritas en este plan dependen, en gran medida, unas de otras, y coinciden con los pilares de cumplimiento del Acuerdo y los Planes de Acción. Para asegurarnos de que los empleados y accionistas permanezcan involucrados de manera significativa tanto en la planificación como en la introducción de la transformación de la NYCHA, se crearon para cada iniciativa, planes de implementación. A través de la implementación, la NYCHA controlará los indicadores clave de rendimiento (key performance indicators, KPI) para entender el progreso de cada estrategia de transformación y el lugar donde se necesita hacer ajustes para lograr la sustentabilidad y el éxito a largo plazo.

A. Método

Como sucede con cualquier aspecto de la transformación de la NYCHA, planear la implementación requiere que todos los departamentos colaboren de manera significativa. Para desarrollar cada plan de proyecto, la NYCHA involucró a los empleados que estaban más cerca de una estrategia específica a través de una serie de reuniones. Estos individuos (llamados coloquialmente “propietarios”) trabajaron de manera estrecha con el equipo de Estrategia e Innovación para desarrollar un método considerado y gradual de transformación de la NYCHA. Los planes de proyecto resultantes se componen por los siguientes elementos:

- Paso de implementación: una tarea específica o grupo integral de tareas para completar el proyecto;
- Propietario del proyecto: individuo o individuos responsable(s) de cada paso del proyecto o de la implementación;
- Dependencias específicas del proyecto: cualquier instancia en que la implementación del proyecto depende directamente de otro proyecto;
- Dependencias adicionales: cualquier acción, proyecto, obstáculo o logística que afecte de manera directa la implementación de una estrategia;
- Fechas de Inicio/Finalización y Duración: durante las reuniones de planificación, se asignó a cada grupo de implementación la tarea de planear un periodo realista para cada proyecto;
- Recursos/Costos: Equivalentes a Tiempo Completo (Full Time Equivalents, FTE), Servicios Personales (Personal Services, PS) u Otros Servicios aparte de los Personales (Other Than Personal Services, OTPS) para completar la implementación de cualquier proyecto o tarea; y
- Riesgos: similar a dependencias, los riesgos asociados con la planificación o la implementación por completo de cualquier proyecto o tarea.

16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

En resumen, estos planes de proyecto han proporcionado a las dependencias de la NYCHA consideraciones sobre la línea de tiempo y los recursos necesarios para desarrollar un plan de implementación en toda la agencia.

B. Hoja de ruta

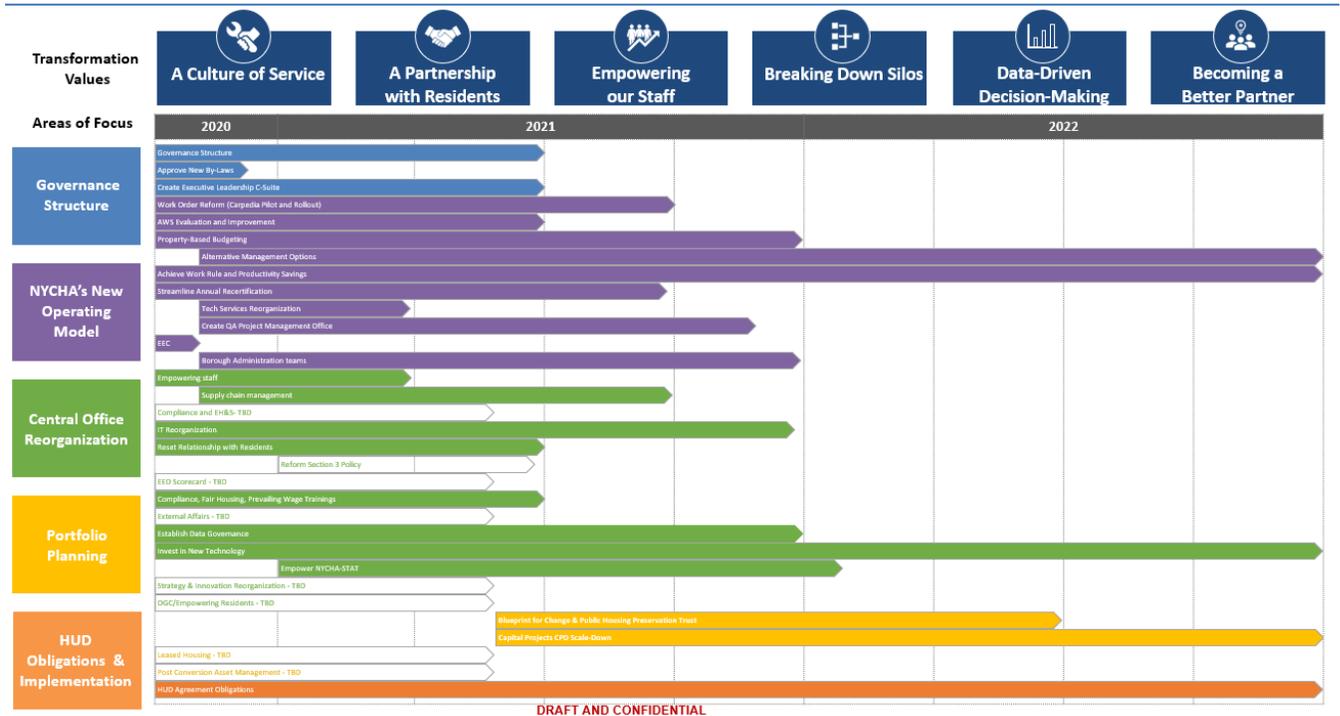
Básicamente, el objetivo de estos compromisos era crear una hoja de ruta de implementación completa para toda la agencia que incorpore la escala, amplitud, duración y secuenciación de la transformación de la NYCHA. El producto final guiará a la NYCHA a lo largo de este proceso, como una herramienta de planificación y como una ayuda visual para transmitir los objetivos a largo plazo del Plan de Transformación.

Como resultado de este ejercicio, la NYCHA pudo identificar las dependencias y establecer una secuenciación clara del proyecto para las estrategias de transformación descritas en este plan. Algunos ejemplos incluyen, entre otros:

- Equipos de Administración de los Distritos: introducción secuenciada de los Equipos de Administración de los Distritos, empezando por la redistribución del personal de la oficina central de Compras, TI, RR. HH. y Finanzas a las oficinas de los distritos como parte de la Fase 1;
- Modelo Vecindario: incorporación de NGO1 y de la cartera de Finanzas Mixtas en vecindarios geográficos antes de desarrollar carteras específicas de vecindarios;
- Elaboración de un presupuesto basado en la propiedad: implementación gradual de un presupuesto para asegurar que los Administradores de propiedades estén capacitados para cumplir con los requisitos de gestión de activos del HUD y cuenten con las herramientas para cumplir una función primordial durante la planificación del presupuesto anual para los años futuros, y
- Procesos de negocio coherentes e intervenciones de casos con anticipación: establecer un marco provisorio de prioridad para casos de falta de pago y retraso crónico en el pago del alquiler que considere el efecto de la COVID-19 en los residentes de la NYCHA en simultáneo con la implementación de un proceso de imposiciones de arrendamiento mejorado y basado en datos.

La NYCHA hace hincapié en las mejoras continuas, y esto se refleja en los diferentes procesos de negocio y cambios en la organización que se describen en este plan. Los ejemplos anteriores son una parte minúscula de las mejoras interdepartamentales, reformas y reorganización que se incluyen en cada plan del proyecto. Para implementar estas prioridades estratégicas, la NYCHA hará un seguimiento minucioso de lo que funciona y lo que no, y se asegurará de que los empleados y accionistas continúen con su participación en la transformación y el compromiso con esta. La hoja de ruta más abajo demuestra la complejidad y amplitud de la transformación de varios años que llevará adelante la NYCHA. *Consulte el Apéndice D para obtener información detallada del plan de implementación.*

NYCHA'S Transformation Roadmap



16 de noviembre de 2020. Este material es para su debate, no para su distribución.

Apéndice A: Organigrama de la NYCHA

Apéndice B: Recomendaciones detalladas de los consultores

Apéndice C: Información demográfica de la NYCHA

Apéndice D: Gráfico detallado de implementación

Apéndice E: Recomendaciones en correspondencia de KPMG

Apéndice F: Resultados de la encuesta realizada a los residentes

Apéndice G: Carteras de vecindario

Apéndice H: Cartas del Consejo de Presidentes de toda la ciudad

Apéndice I: Actas propuestas del comité de la Junta