

Next Generation NYCHA



La Ciudad de Nueva York
Alcalde Bill de Blasio

Alicia Glen, Alcalde adjunta para
Vivienda y Desarrollo Económico



Índice

Carta del Alcalde Bill de Blasio y de la Presidenta y Directora General Shola Olatoye

Resumen ejecutivo

Un vistazo a NextGeneration NYCHA

Introducción

- 21 La función de la NYCHA en la Ciudad de Nueva York
- 22 Listo para el cambio
- 24 Housing New York, One City: Built to Last y OneNYC
- 25 Planes anteriores de la NYCHA
- 25 NYCHA hoy
- 32 El futuro incierto de la vivienda pública
- 37 El liderazgo del Alcalde de Blasio
- 41 Mantenimiento de la NYCHA para la próxima generación
- 43 Organización del plan

Objetivo n.º 1: Alcanzar estabilidad financiera de corto plazo y diversificar el financiamiento para el largo plazo

- 49 **Estrategia n.º 1:** Asegurar la exoneración del pago de PILOT anual
- 50 **Estrategia n.º 2:** Mejorar el cobro de la renta de los residentes y de las cuotas
- 53 **Estrategia n.º 3:** Maximizar los ingresos y el uso de los espacios de planta de la NYCHA
- 59 **Estrategia n.º 4:** Reducir los costos de la oficina central

Objetivo n.º 2: Trabajar como arrendante eficiente y eficaz

- 63 **Estrategia n.º 5:** Transformarse en una organización digital que aproveche la tecnología para mejorar el servicio al cliente y aumentar la eficiencia
- 67 **Estrategia n.º 6:** Tomar decisiones locales en los desarrollos y facultar al personal del sitio para aumentar la satisfacción del cliente

- 71 **Estrategia n.º 7:** Buscar una agenda integrada de sostenibilidad al reducir la huella del carbono de la NYCHA
- 75 **Estrategia n.º 8:** Aumentar la seguridad en los desarrollos de la NYCHA

Objetivo n.º 3: (Re)construir, ampliar y conservar el parque de vivienda pública y económica

- 81 **Estrategia n.º 9:** Elaborar una estrategia de planificación de capital para enfrentar las necesidades de todo el portafolio
- 83 **Estrategia n.º 10:** Proporcionar tierras subutilizadas propiedad de la NYCHA para apoyar la construcción de unidades de vivienda asequible
- 87 **Estrategia n.º 11:** Aprovechar los programas del HUD para conservar la vivienda
- 89 **Estrategia n.º 12:** Adoptar prácticas de excelencia en el diseño para mejorar la calidad de los espacios interiores y exteriores de la NYCHA

Objetivo n.º 4: Desarrollar servicios para residentes y modelos de participación de residentes de primera clase

- 93 **Estrategia n.º 13:** Transición de la prestación directa de servicios a un modelo de asociación y transformar la participación de los residentes
- 97 **Estrategia n.º 14:** Atraer fondos filantrópicos para servicios a los residentes mediante la creación de un fondo 501(c)(3) no lucrativo
- 103 **Estrategia n.º 15:** Conectar a los residentes a oportunidades de fuerza de trabajo de calidad

Implementación

- 107 Hitos del primer año
- 111 Impacto financiero

Reconocimientos

**CARTA DEL ALCALDE
BILL DE BLASIO Y
DE LA PRESIDENTA Y
DIRECTORA GENERAL
SHOLA OLATOYE**



Estimados neoyorquinos:

En cada uno de los desarrollos de la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York escuchamos a los residentes compartir lo mucho que la NYCHA significa para ellos y sobre todo lo bueno que ha hecho por sus familias. También dicen, constantemente, que la NYCHA debe cambiar para cumplir su promesa de dar vivienda asequible segura y decente.

Estos residentes están viviendo la experiencia de vivir en una vivienda de la Autoridad de Vivienda Pública que está luchando contra la peor crisis financiera de su historia. A la luz del apoyo drásticamente reducido en todos los niveles del gobierno, la NYCHA no ha sido capaz de cumplir con su responsabilidad ante 400,000 neoyorquinos que viven en viviendas públicas — de ofrecer residencias en buen estado, conectar a los residentes a los recursos comunitarios y facilitar el acceso a avances económicos.



Es necesaria una acción enérgica para proporcionarles a los residentes de la NYCHA los recursos y los servicios que siempre han merecido y para mantener la Autoridad en el largo plazo. Esta es la razón por la cual hemos desarrollado NextGeneration NYCHA, un plan estratégico de largo plazo que nos guiará para cambiar la forma en que nos desempeñamos como arrendantes, con el fin de crear comunidades seguras, limpias y conectadas. Para hacer esto, debemos tomar decisiones difíciles que cambiarán la forma en que la NYCHA obtiene financiamiento, funciona, reconstruye y se involucra con las residentes.

Los residentes de la NYCHA son estudiantes y ancianos, maestros y conductores de taxis, oficiales de policía y profesionales de oficinas, y más de — cientos de personas que conforman la diversidad de nuestra Ciudad. Aunque nuestras familias luchan por subsistir, merecen un lugar seguro y saludable que puedan llamar hogar. Estamos listos para hacer los cambios, no solo para usted, sino también para la próxima generación de neoyorquinos que llamarán a la NYCHA su hogar, y por cada neoyorquino que valora la vitalidad de esta gran Ciudad.

Alcalde Bill de Blasio
Ciudad de Nueva York

Presidenta y Directora General Shola Olatoye
Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York

RESUMEN EJECUTIVO

NextGeneration NYCHA

En las ocho décadas que han transcurrido desde que el Alcalde Fiorello La Guardia fundó la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York (NYCHA o la Autoridad), millones de familias de ingresos bajos y moderados han confiado en la NYCHA para obtener vivienda asequible y segura. Actualmente, la Autoridad acoge a más de 400,000 neoyorquinos, incluidos 77,000 ancianos y 110,000 niños menores de 18 años de edad; es la autoridad de vivienda más grande y más antigua de la nación — más grande que las siguientes 11 combinadas. La NYCHA también administra el programa de Sección 8 más grande del país, que apoya a otras 213,000 personas de bajos recursos con vales para el pago de la renta que son subsidiados por el gobierno federal.

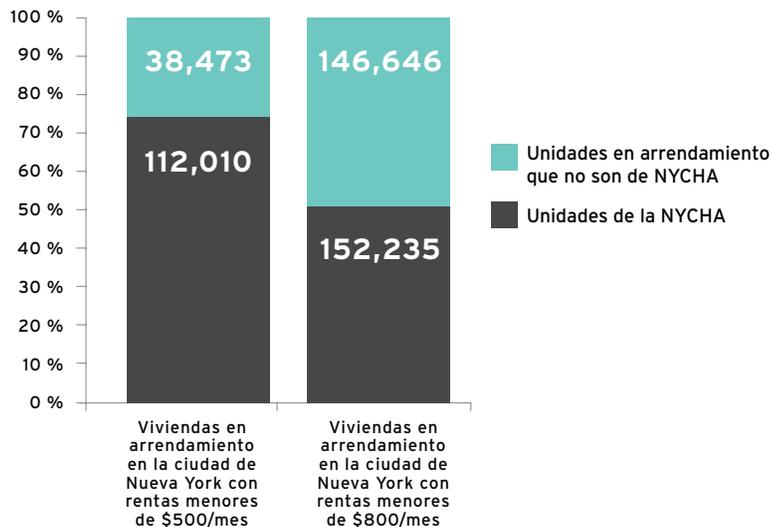
La importancia de la NYCHA para la Ciudad se debe no solo a su gran tamaño sino también a la asequibilidad para los neoyorquinos. El grupo familiar promedio de la NYCHA tiene ingresos anuales de \$23,300. Para estas familias, la garantía de la Autoridad de que ningún pago de renta excederá del 30 por ciento del ingreso familiar — el umbral para vivienda verdaderamente económica — es esencial. Las 178,000 unidades de la NYCHA incluyen a más de la mitad de los apartamentos de la Ciudad de Nueva York que tienen una renta mensual de \$800 al mes y casi tres cuartas partes de estas unidades tienen una renta menor a \$500 al mes. En una ciudad con un mercado de vivienda privado en donde, en el 2014, la renta promedio de un apartamento fue de \$2,840 al mes,¹ 200,000 neoyorquinos de ingresos bajos y moderados esperan una unidad NYCHA para albergar a su familia.

Porcentaje de apartamentos con renta baja de NYCHA

NYCHA ofrece:

- El 74 % de todas las viviendas en arrendamiento en la ciudad de Nueva York con un valor de renta menor a \$500/mes
- El 51 % de todas las viviendas en arrendamiento en la ciudad de Nueva York con un valor de renta menor a \$800/mes

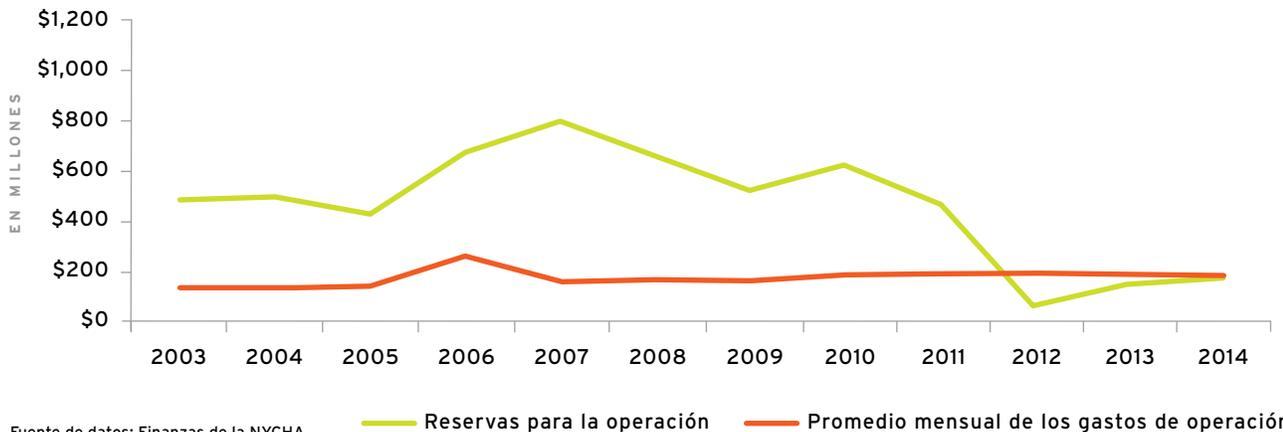
Fuentes de datos: Encuesta sobre viviendas vacantes y datos de los inquilinos de la NYCHA del 2014



Sin embargo, la promesa de la NYCHA de ofrecer vivienda decente y asequible está siendo seriamente amenazada ya que la Autoridad enfrenta la peor crisis financiera de su historia. Los miles de millones de dólares de déficit de financiamiento en todos los niveles del gobierno, los modelos de administración obsoletos e ineficaces y los edificios

1) Pronóstico de StreetEasy para el mercado de bienes inmuebles en la Ciudad de Nueva York para el 2015

Reducción en las reservas para operación desde el 2003



Fuente de datos: Finanzas de la NYCHA

La NYCHA mide sus reservas para operación en meses de "capital de trabajo" que ofrecen las reservas, esto se conoce como "índice de las reservas". El capital de trabajo se define como los activos corrientes menos las responsabilidades corrientes. Por lo tanto, el cálculo del índice de reserva es igual al capital trabajado dividido entre los gastos de operación promedio del mes. Esto da como resultado el número de meses de operación de la NYCHA que podrían mantener las reservas. Ya que la NYCHA ha tenido que gastar estas reservas en vista de la carencia de fondos, las reservas actuales cubren menos de un mes de operaciones. La meta de la NYCHA es alcanzar el estándar para una buena posición financiera, que es igual a entre tres y seis meses de reservas para operación.

que se deterioran aceleradamente han debilitado gravemente a la NYCHA como organización y han disminuido la calidad de vida de sus residentes. Hoy, los inquilinos llevan el peso de casi \$17 mil millones en necesidades de capital insatisfechas en todo el parque de edificios antiguos de la Autoridad; viven bajo techos con goteras, moho, sistemas de calefacción inestables, elevadores descompuestos y otros problemas que se presentan en cualquier momento.

Al mismo tiempo, la NYCHA se enfrenta a un déficit en las operaciones estructurales de decenas de millones de dólares al año. Incapaz de cubrir sus propios costos de operación con dinero en efectivo, la Autoridad se ha visto forzada a retirar sus reservas esenciales y desviar fondos de las reparaciones urgentes tan solo para mantenerse solvente. Sin embargo, con más probabilidades de que en los próximos años el financiamiento federal se reduzca en lugar de crecer, el déficit no muestra señales de descender, y la NYCHA ya no puede aceptar medidas excepcionales de rescate ni planes de rescate financiero.

Sin intervención, cientos de miles de neoyorquinos experimentarán problemas más graves que los que enfrenta la Autoridad, que estando en estado de parálisis financiera no podrá resolver. Finalmente, esta crisis fiscal podría conducir a la tutela federal, lo que en consecuencia amenaza con la pérdida permanente de los desarrollos de vivienda pública de la NYCHA.

NextGeneration NYCHA dará fin a esa espiral de descenso.

El mapa de ruta de 10 años se basa en más de \$240 millones en inversiones que la Administración ya ha realizado para estabilizar a la Autoridad y para brindar las merecidas mejoras a la calidad de vida de los residentes. Al implementar las estrategias de **NextGeneration NYCHA**, la Autoridad generará excedentes moderados en la operación anual que suman más de \$230 millones en 10 años. Este es un marcado contraste con el abrumador déficit de aproximadamente \$2.5 mil millones que se podría acumular en el mismo período si no se toma ninguna medida.

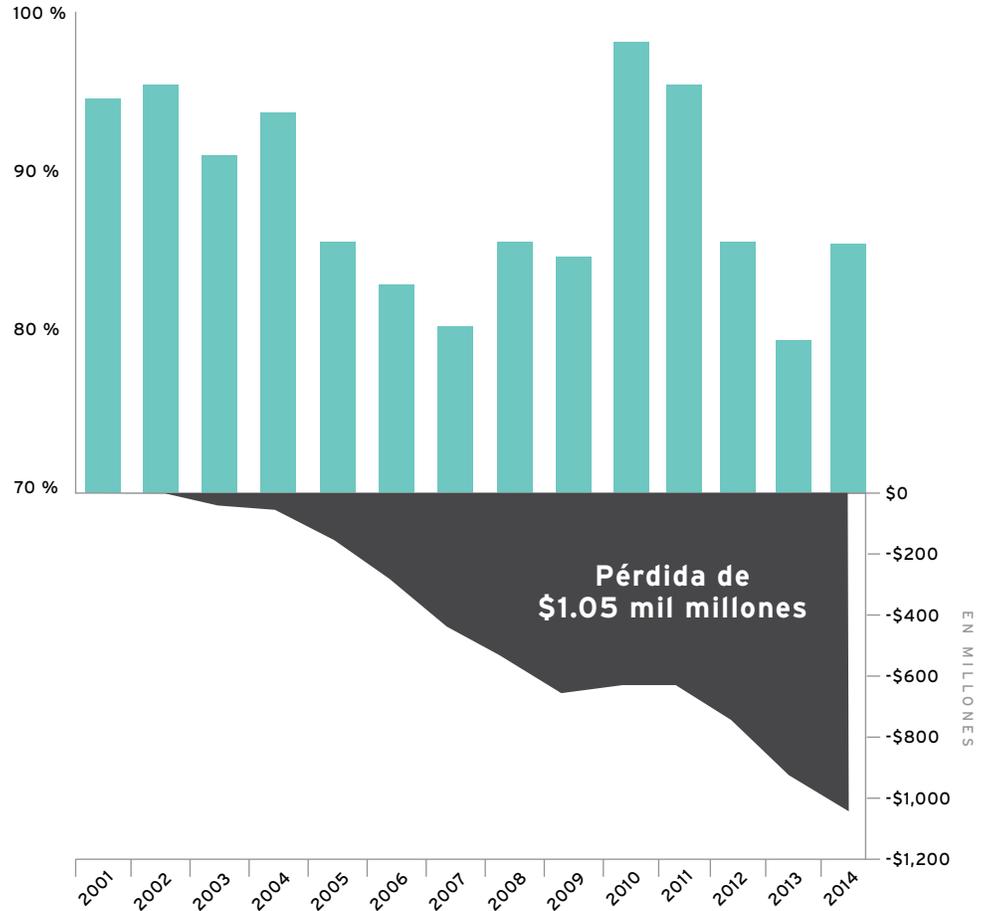
Al operar de una manera fiscalmente segura se abrirán oportunidades para que la NYCHA recaude fondos adicionales para pagar sus necesidades de capital, cuyo precio total también se verá reducido en \$4.6 mil millones mediante las estrategias incluidas en **NextGeneration NYCHA**.

\$1 mil millones en pérdidas en fondos de operación desde el 2001

Prorrateo anual y pérdida acumulada de fondos federales de operación al año

Del total de los fondos para la operación de la NYCHA elegibles anualmente para el HUD, la NYCHA recibe solo parte de estos debido a las apropiaciones menores del Congreso. Esto se conoce como monto prorrateado. Esta gráfica muestra los fondos federales reales de la NYCHA como un porcentaje del financiamiento elegible y cita la pérdida acumulada de financiamiento elegible desde que empezó la desinversión federal en el 2001.

Fuente de datos: Finanzas de la NYCHA



Esto significa que se liberarán fondos esenciales para enfrentar el daño y los problemas con los cuales viven los residentes, al reparar lavaplatos, hornos, pisos y techos, escaleras y pasillos, y al tratar el moho y las plagas. Estas estrategias no solo repararán los daños, sino que también mejorarán e intensificarán de forma proactiva la experiencia de vida en las viviendas públicas de la Ciudad. Al facilitar la participación de un arrendante con NYCHA, al coordinar el acceso a los servicios sociales de la mejor calidad y al ampliar las oportunidades de trabajo y las oportunidades económicas, la NYCHA se asegurará de que vivir en viviendas públicas signifique vivir en comunidades seguras, limpias y conectadas.

El multifacético plan ha sido desarrollado con la información obtenida de casi 150 reuniones con las personas interesadas, realizadas a lo largo de casi un año y, sobre todo, que refleja las voces de los residentes de viviendas públicas. Se deben tomar decisiones determinantes para garantizar que la Autoridad continúe funcionando para la siguiente generación de neoyorquinos que, al igual que las generaciones anteriores, dependerá de las viviendas económicas para construir una vida en nuestra Ciudad.

NextGeneration NYCHA: Cuatro objetivos

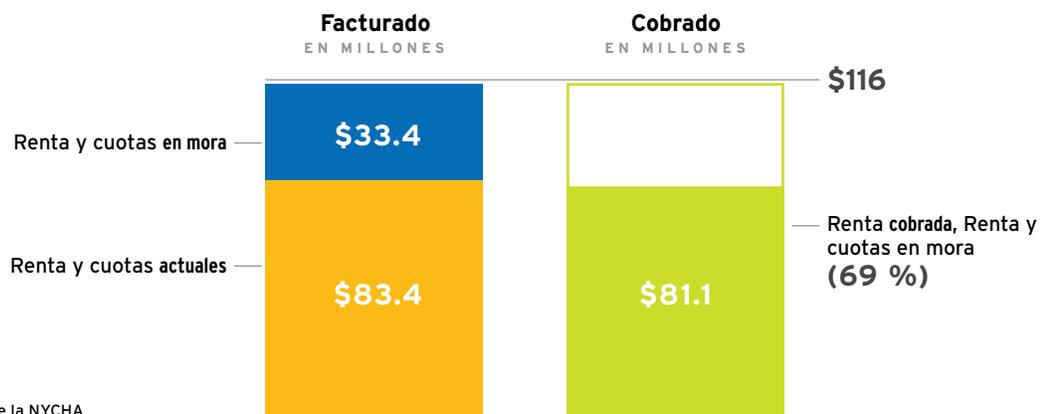
1. Alcanzar estabilidad financiera en el corto plazo y diversificar el financiamiento para el largo plazo

2. Trabajar como un arrendante eficiente y eficaz
3. (Re)construir, ampliar y conservar el parque de vivienda pública y económica
4. Hacer que los residentes participen y se conecten con servicios sociales de la mejor clase

NextGeneration NYCHA: Estrategias clave

1. **Alcanzar estabilidad financiera en el corto plazo y diversificar el financiamiento para el largo plazo.** La NYCHA está enfrentando un déficit de operaciones proyectado de más de \$2.5 mil millones para los próximos 10 años y su portafolio tiene más de \$17 mil millones en necesidades de capital insatisfechas. La Autoridad debe generar un excedente constante de operaciones para poder ser fiscalmente sólida y atraer financiamiento externo para financiar las vitales reparaciones de los edificios. En conjunto y con el apoyo de HUD, las estrategias que se presentan a continuación asegurarán que las operaciones se encuentren en el punto de equilibrio en el 2017, colocando a la Autoridad en una posición más fuerte para enfrentar el futuro incierto del financiamiento del gobierno federal.
 - a. Estrategia n.º 1: A partir del año fiscal 2015, la Ciudad liberará a la NYCHA del Pago en Lugar de Impuestos (Payment in Lieu of Taxes, PILOT) que le ha pagado a la Ciudad todos los años desde 1949. La Ciudad ya exoneró de forma — perpetua — a la NYCHA del pago de \$70 millones anuales al NYPD. **Objetivo: Obtener ahorros adicionales de operación de aproximadamente \$30 millones al año.**
 - b. Estrategia n.º 2: Al trabajar de cerca con los residentes y al cambiar procedimientos internos, la NYCHA aumentará lo recaudado en rentas y cuotas con el fin de mejorar la tasa de recaudación actual del 74 por ciento.²

Cobros de renta y cuotas: Panorama en diciembre de 2014



Fuente de datos: Finanzas de la NYCHA

2) De acuerdo a la fórmula que usa el HUD para el cálculo del subsidio para operaciones, el ingreso por concepto de renta de los residentes se resta para determinar la necesidad de la Autoridad de Vivienda Pública. Aunque un aumento en el cobro de las rentas podría tener como resultado un flujo de caja positivo para el año en el que se cobró, podría tener como consecuencia la reducción del subsidio para operaciones de los próximos años.

El mejorar las tasas de recaudación es importante para la NYCHA ya que las rentas y las cuotas están entre las pocas fuentes significativas de ingresos que no están sujetas a apropiaciones anuales. **Objetivo: Alcanzar ingresos por renta de hasta \$30 millones al año.**

- c. Estrategia n.º 3: La NYCHA maximizará los ingresos y el uso de los espacios de planta.
- i. La NYCHA desarrollará una estrategia de arrendamiento integral para más de dos millones de pies cuadrados de espacio de planta en terrenos no residenciales. La Autoridad se asegurará de que los índices de vacantes de los espacios comerciales rentables no aumenten más allá del 5 por ciento y cobrará rentas al valor del mercado para todos los inquilinos de locales comerciales. La NYCHA también reducirá los índices de vacantes no residenciales, poniendo los espacios en línea y asegurándose de que se arrienden a inquilinos que formen parte de la comunidad, además, se asegurará de que todos los inquilinos cubran, por lo menos, sus costos de operación. **Objetivo: Alcanzar ingresos de operación de hasta \$1 millón al año.**
 - ii. La NYCHA incrementará los ingresos por estacionamiento al aumentar el valor de las tarifas de estacionamiento hasta el valor de mercado y aumentando la ocupación de los predios de estacionamiento más allá del promedio actual de 59 por ciento. La NYCHA también se asegurará de que los predios de estacionamiento cuenten con mejor mantenimiento y sean más seguros. La Autoridad continuará dándole prioridad a los residentes cuando se trate de espacios de estacionamiento y pondrá un límite a las tarifas para residentes en un costo no mayor de \$150 al mes por espacio de estacionamiento en las áreas de mayor demanda y hará incrementos en etapas para los residentes hasta finales de 2017. **Objetivo: Alcanzar ingresos de operación de hasta \$5 millones al año.**
- d. Estrategia n.º 4: La Autoridad reducirá gastos al disminuir la fuerza laboral de su oficina central en casi 1,000 mediante la reducción e integración de algunas operaciones y puestos dentro de la NYCHA en otras agencias de la Ciudad. La reducción del personal también conduce a reducciones de costo en otras áreas de operación de la oficina central. No habrá repercusiones en los niveles de servicio. **Objetivo: Obtener ahorros adicionales de operación de aproximadamente \$90 millones al año y disminuir otros costos administrativos en un dos por ciento.**



MyNYCHA, la primera aplicación para móviles de la NYCHA, se presentará en el verano del 2015

2. Trabajar como un arrendante eficiente y eficaz.

La NYCHA es el primer y principal arrendante. La Autoridad debe ofrecer mejor servicio al cliente y mejor administración de la propiedad a sus residentes.

- a. Estrategia n.º 5: Mejores servicios digitales: La Autoridad creará una aplicación, **MyNYCHA**, para que los residentes puedan crear, enviar, ver y actualizar solicitudes de servicio de mantenimiento las 24 horas de día, los 7 días de la semana, podrán ver alertas y cortes en sus desarrollos, verán las inspecciones programadas y mucho más. La aplicación disminuirá la necesidad de llamar al Centro de Atención al Cliente (CCC) de la NYCHA para hacer una pregunta o solicitar un servicio. **Objetivo: Mejorar el servicio al cliente.**

b. Estrategia n.º 6: Reparaciones más rápidas y mediciones más transparentes:

- i. Promulgado en enero de 2015, el sistema del Modelo de operación óptimo para la Administración de la Propiedad de la Autoridad (Authority's Optimal Property Management Operating Model, OPMOM), faculta a los administradores locales de la propiedad en 18 desarrollos que abarcan 22,386 unidades a elaborar sus propios presupuestos, a contratar a su propio personal y a comprar materiales de la oficina central. La NYCHA recopilará al final, las mejores prácticas de OPMOM y empezará a entregarlas a todos los 328 desarrollos en el 2016. La Autoridad proyecta obtener una reducción en el tiempo de reparación del mantenimiento básico a un máximo de siete días en los desarrollos OPMOM. **Objetivo: Mejorar la eficacia en la administración de la propiedad y mejorar la satisfacción del cliente.**
- ii. La NYCHA mejorará la transparencia en cuanto al rendimiento. Por mucho tiempo la Autoridad se ha centrado en una cantidad de órdenes de trabajo pendientes como única medida de su desempeño. La NYCHA se reorientará para medir el desempeño basándose en el tiempo total necesario completar toda la reparación. Finalmente, la Autoridad identificará los Indicadores Clave del Desempeño (Key Performance Indicators, KPI) que sean adecuados para medir el éxito. **Objetivo: Mejorar la satisfacción al cliente.**

c. Estrategia n.º 7: Mejorar la sostenibilidad y reducir la huella del carbono:

- i. Todos los desarrollos de la NYCHA se reciclarán para finales del 2016, estarán equipados con recipientes para reciclaje para que los recolecte el Departamento de Sanidad Pública (Department of Sanitation, DSNY). La NYCHA instalará estaciones de reciclaje en cinco desarrollos en la primavera del 2015, seguido por la instalación en todo el portafolio. Durante los próximos 18 meses, la NYCHA, el DSNY y la GrowNYC se coordinarán para involucrar y educar a los residentes y al personal para maximizar los esfuerzos de reciclaje. **Objetivo: Minimizar el desperdicio, proteger el medio ambiente y reducir las emisiones de los gases de invernadero.**
- ii. La Autoridad ejecutará una serie de Contratos de Rendimiento Energético (Energy Performance Contracts, EPCs) para disminuir el consumo de energía de la NYCHA. Se realizarán trabajos de por lo menos \$100 millones en casi todos los 300 desarrollos de la NYCHA para actualizar y acondicionar miles de edificios, reduciendo dramáticamente las emisiones de gases de invernadero y generando ahorros por decenas de millones de dólares, y creando más de 500 puestos de trabajo. La primera etapa de la iniciativa afectará a 89 propiedades de vivienda, 87,000 apartamentos — o aproximadamente el 50 por ciento del portafolio de viviendas públicas de la NYCHA — el cual representa a más de 200,000 residentes. **Objetivo: Disminuir los costos de energía y reducir el consumo de energía.**
- iii. La NYCHA asignará \$3 mil millones de fondos de FEMA — el mayor subsidio otorgado por FEMA en la historia — para reparar y proteger más de 200 edificios en 35 desarrollos de vivienda pública que sufrieron daño severo durante la supertormenta Sandy. La NYCHA construirá calderas elevadas, instalarán sistemas de barreras contra inundaciones

y generadores de reserva y hará otras reparaciones críticas y tomará medidas de resiliencia para proteger a los 80,000 residentes que se vieron afectados. Los trabajos empezarán en este verano y se llevará entre 18 y 48 meses para que se completen en cada desarrollo.

Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los residentes de los desarrollos afectados por Sandy y proteger a estos desarrollos de futuros desastres.

- d. Estrategia n.º 8: Mejorar la seguridad de los residentes y de los vecindarios: Cuando NYCHA reciba los fondos, asignará \$100 millones en fondos de activos confiscados para la instalación de iluminación de exteriores, cámaras, puertas nuevas y controles de acceso, y desarrollará la programación en 15 desarrollos de alto índice de criminalidad designados mediante el Plan de acción del Alcalde para la Seguridad de los Vecinos (Mayor's Action Plan for Neighborhood Safety, MAP). Las medidas de seguridad implementadas a la fecha a través de MAP han reducido los delitos de violencia (asesinatos, violaciones, robo, asaltos y tiroteos) en estos 15 desarrollos objetivo en casi un 10 por ciento. Estas inversiones se hacen con las contribuciones a capital hechas por el Concejo Municipal y el Alcalde para la mejora de la seguridad en todo el portafolio de la NYCHA. **Objetivo: Continuar reduciendo los delitos de violencia.**

3. (Re)construir, ampliar y conservar el parque de vivienda pública y económica.

El extenso portafolio de la NYCHA, que incluye edificios y espacios abiertos, tiene un enorme potencial desaprovechado para mejorar las vidas de los residentes y la posición financiera de la Autoridad y ofrecer más recursos de vivienda asequible en la Ciudad. Las estrategias siguientes pueden acelerar la realización de reparaciones críticas del sistema, de edificios y de apartamentos y podrían reducir las obligaciones de capital de NYCHA en \$4.6 mil millones.

- a. Estrategia n.º 9: La NYCHA buscará apoyo de capital de parte de la Ciudad y del Estado para financiar un programa vital de reemplazo de techos. La Ciudad asignará \$100 millones anuales durante los próximos tres años y exhortará al Estado a que equipare los fondos. Con \$600 millones durante los próximos tres años, la NYCHA hará reparaciones a los peores techos en el portafolio, tratando una de las principales causas, el moho. Los primeros \$100 millones de la Ciudad se gastarán para reemplazar los techos de 66 edificios de vivienda de casi 13,000 residentes que tienen una gran cantidad de solicitudes para reparaciones de mantenimiento, como reparaciones de fugas, pintura y moho (aproximadamente 1,960 órdenes de trabajo pendientes). **Objetivo: Reducir las necesidades de capital en \$600 millones.**
- b. Estrategia n.º 9: La NYCHA adoptará una nueva estrategia de planificación de capital para darle prioridad a las reparaciones y mejoras en todo el portafolio. El financiamiento de capital anual de la NYCHA por medio de HUD — que en promedio es de menos de \$300 millones anuales — representa una pequeña fracción de los \$16.9 mil millones de necesidades de capital insatisfechas. **Objetivo: Hacer el uso más eficaz de los fondos limitados y presentar proyectos de capital más más eficaces.**
- c. Estrategia n.º 10: La NYCHA contribuirá con recursos para las **viviendas de Nueva York**, el plan del Alcalde para asegurar 200,000 apartamentos económicos en el 2025. Toda la actividad nueva del desarrollo incluirá un proceso de transparencia en la participación de los residentes y traerá servicios



Fotografía tomada por la NYCHA

Un empleado y residente de la NYCHA trabaja en la construcción en las casas de Soundview

mejorados para residentes existentes, así como oportunidades para nuevas viviendas económicas, incluidas las de los ancianos. La Autoridad:

- i. Proporcionará los terrenos subutilizados para la creación de 10,000 nuevas unidades de vivienda asequible, que incluye una mezcla de usos, para ofrecer servicios adicionales. La NYCHA sacará solicitudes de propuestas para los primeros tres desarrollos a finales de junio de 2015. **Objetivo: Alcanzar en 10 años ingresos de \$100 a \$200 millones.**
 - ii. Explorará las oportunidades para hacer mejoras a los edificios y servicios comunitarios para los desarrollos individuales y un retorno financiero significativo en el presupuesto de operación de NYCHA y las necesidades de capital, al activar un número limitado de sitios subutilizados con un valor de mercado potencial en un desarrollo de ingresos mixtos. El cincuenta por ciento de las unidades residenciales nuevas se dedicaría a las familias de bajos ingresos cuyo ingreso no exceda aproximadamente \$46,600 al año. **Objetivo: Alcanzar en 10 años ingresos de \$300 a \$600 millones.**
- d. Estrategia n.º 11: Dada la brusca disminución de la vivienda pública federal, la NYCHA maximizará el subsidio federal flexible disponible mediante la Sección 8. En todas las circunstancias, la NYCHA conservará el control de la toma de decisiones, asegurando que se protejan los derechos y la economía de los residentes. Las estrategias del programa de conservación incluyen:
- i. La NYCHA tiene la autorización de HUD convertir aproximadamente 1,400 unidades en los Apartamentos Ocean Bay - Bayside en Far Rockaway en proyecto de la Sección 8, mediante el Programa de Demostración de Asistencia para pago de la renta (RAD) del HUD. A través del RAD, los residentes verán mejoras importantes en sus apartamentos. **Objetivo: Alcanzar en 10 años ingresos de \$66 y reducir las necesidades de capital en \$87 millones.**
 - ii. Sujeto a la aprobación del HUD, la NYCHA buscará más enérgicamente un subsidio federal, incluyendo la Sección 8 para sus 5,000 unidades no subsidiadas. Estas unidades fueron construidas por la Ciudad y el Estado, pero ya no reciben apoyo para su operación o para capital. La NYCHA actualmente obtiene subsidio anual adicional para alrededor de 100 a 300 unidades a través del uso de los vales de la Sección 8 para proyectos cuando se renueva una unidad. Con el uso de los programas existentes, la NYCHA aumentará la tasa de unidades que reciben subsidio para el pago de la renta, con el fin de asegurar de que todas las 5,000 unidades sean subsidiadas para el 2025. **Objetivo: Alcanzar ingresos hasta \$60 millones al año.**
 - iii. En 10 años, la NYCHA podría convertir 6,380 unidades de vivienda pública en desarrollos en diferentes lugares, cuyo manejo es ineficiente para NYCHA, en proyectos de la Sección 8 a través de una combinación de RAD y de vales de protección para los inquilinos de HUD. La NYCHA heredó estos cinco o seis edificios con escaleras o elevadores para pocos niveles en 1970 y 1980, durante la crisis de “in rem” de la Ciudad y muchos eran administrados por agentes externos. **Objetivo: Alcanzar en 10 años ingresos de \$18 y reducir las necesidades de capital en \$1.35 mil millones.**

iv. En 10 años, la NYCHA podría convertir 8,313 unidades de vivienda pública, de las propiedades cuyo costo de reparación exceda el costo de una nueva construcción (“unidades obsoletas”), en proyectos de la Sección 8 a través de una combinación de RAD y de vales de protección para los inquilinos de HUD. Estas unidades se localizan en los desarrollos de los edificios altos “Tower in the Park” tradicionales de la NYCHA.

Objetivo: Alcanzar en 10 años ingresos de \$26 y reducir las necesidades de capital en \$1.6 mil millones.

v. En apoyo a los esfuerzos que realiza la Ciudad para combatir la indigencia, a partir del 2016, la NYCHA reservará otras 750 unidades de vivienda pública para familias indigentes en cada uno de los próximos cinco años. En combinación con el compromiso actual de la Autoridad de colocar a 750 familias indigentes en viviendas públicas y 500 familias en programas de vales, esto dará como resultado la colocación de 2,000 indigentes en total cada año. A cambio de estas unidades adicionales, la Ciudad ofrecerá a NYCHA el mismo subsidio que le ofrece a los arrendantes privados que acogen a familias indigentes y NYCHA reservará una parte de este para conectar a estos residentes con los servicios. **Objetivo: Combatir la indigencia y alcanzar ingresos de operación de hasta \$37 millones al año.**

e. Estrategia n.º 12: La Autoridad actualizará las directrices de diseño, que tienen décadas de antigüedad, para las renovaciones y las nuevas construcciones, enfocándose en diseños modernos y más eficientes, en la accesibilidad, apariencia y seguridad. **Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los residentes.**

4. Hacer que los residentes participen y se conecten con servicios sociales de la mejor clase. La misión de la NYCHA incluye facilitar el acceso a servicios sociales y comunitarios para los residentes, pero la falta de una fuente de financiamiento para este propósito hace financieramente insostenible para la NYCHA el continuar ofreciendo directamente estos servicios y programas. Con el tiempo, más residentes de la NYCHA tendrá acceso a servicios a través de organizaciones asociadas.

a. Estrategia n.º 13: El Departamento de Desarrollo Comunitario y de la Juventud (Department of Youth and Community Development, DYCD) de la Ciudad de Nueva York iniciará operaciones en 24 centros comunitarios y el Departamento de Servicios para las Personas de la Tercera Edad (Department for the Aging, DFTA) iniciará operaciones en 17 centros para adultos de la tercera edad. Esto permitirá que los residentes tengan acceso a servicios de primera clase prestados por proveedores especializados, ahorrándole a NYCHA un promedio de \$16 millones al año. **Objetivo: Obtener ahorros adicionales de operación de aproximadamente \$16 millones al año.**

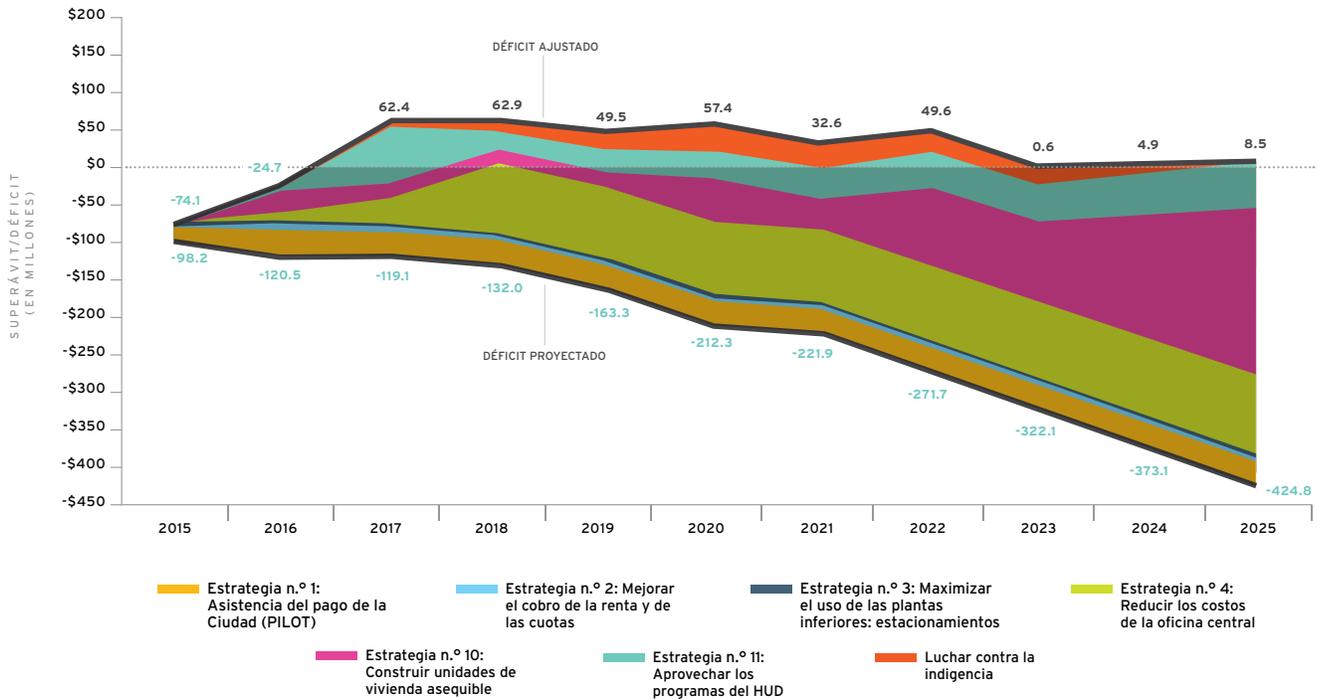
b. Estrategia n.º 14: La NYCHA iniciará las operaciones del Fondo de la Vivienda Pública, un fondo 501(c)(3) no lucrativo que pretende recaudar \$200 millones de dólares en donaciones, en sus primeros tres años de operación, con el fin de ayudar a los residentes de la NYCHA a que se conecten con proveedores de servicio externos. **Objetivo: Mejorar la prestación de los servicios sociales y el acceso a oportunidades económicas para los residentes.**

c. Estrategia n.º 15: La Autoridad incrementará las oportunidades de la fuerza de trabajo para sus residentes mediante una mayor coordinación con las agencias de la Ciudad y a través de la Oficina de Autosuficiencia Económica y Sostenibilidad del Residente (Resident Economic Empowerment and Sustainability, REES).

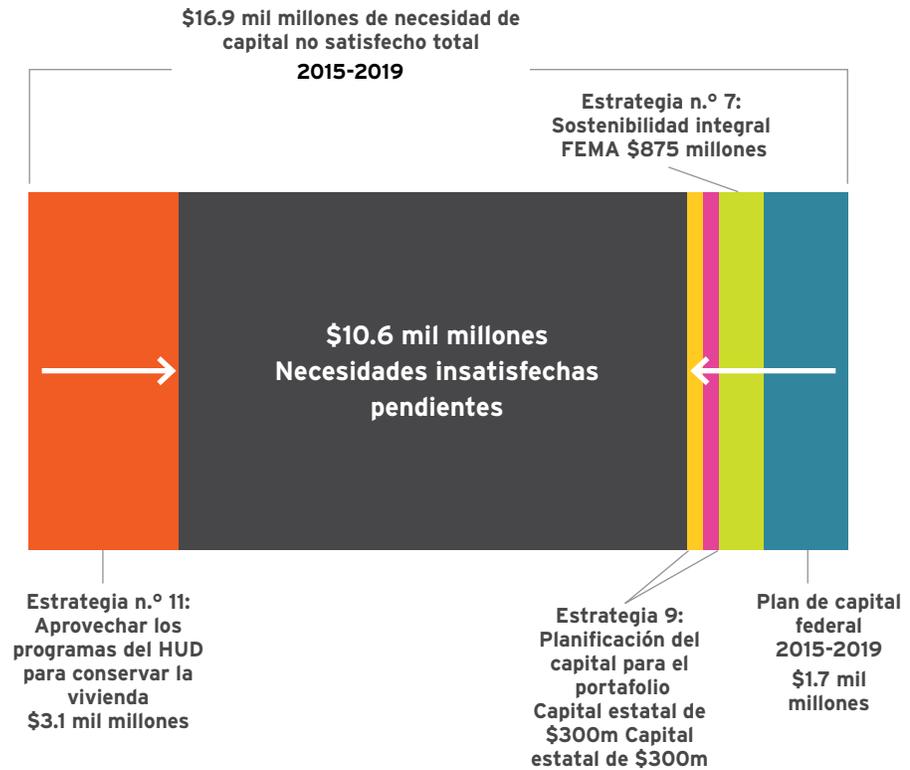
- i. Todos los años, la NYCHA coloca a más de 2,000 residentes en puestos de trabajo a través de REES y realiza talleres de fomento de conocimientos y empresarialidad para dar empoderamiento económico a los residentes. La NYCHA y sus asociados aumentarán el número de colocaciones laborales de los residentes hasta 4,000 puestos al año en el 2025.
Objetivo: por medio de REES y de otras iniciativas de la NYCHA, duplicar el número de residentes con empleo, a 4,000 anuales, para el 2025.

- ii. Mediante el nuevo Acuerdo de Mano de Obra del Proyecto (Project Labor Agreement, PLA) de la NYCHA, el Consejo de Construcción y oficios de Construcción (Building and Construction Trades Council of Greater New York) del área metropolitana de Nueva York y los sindicatos afiliados ofrecerán a los residentes de la NYCHA programas de aprendizaje no solo para aprender un nuevo oficio sino que también para ser miembros del sindicato, abriéndoles las puertas a las carreras mejor pagadas. **Objetivo: ofrecer a más de 500 residentes de la NYCHA el camino para ser miembros del sindicato en los próximos cinco años.**

Impacto financiero de las estrategias seleccionadas de NextGeneration NYCHA



Reducción de 5 años de necesidadesde capital insatisfechas



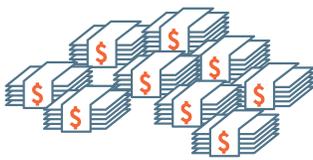
META DE FINANCIAMIENTO:
CAMBIAR LA FORMA EN QUE LA NYCHA ESTÁ FINANCIADA

PAGAR MENOS A LA CIUDAD DE NUEVA YORK

TENER UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL COBRO DE LA RENTA Y DE LAS CUOTAS

HACER UN USO MÁS INTELIGENTE DEL ESPACIO DE LA PLANTA BAJA

REDUCIR LOS COSTOS DE LA OFICINA CENTRAL



META DE OPERACIÓN:
CAMBIAR LA FORMA EN QUE LA NYCHA FUNCIONA

CAMBIAR A SERVICIOS DIGITALES Y USAR LA TECNOLOGÍA PARA MEJORAR EL SERVICIO

LOCALIZAR LA TOMA DE DECISIONES PARA **ELEVAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

BUSCAR LA SOSTENIBILIDAD PARA TENER UNA NYCHA MÁS LIMPIA Y VERDE

MEJORAR LA SEGURIDAD Y LA PROTECCIÓN



NUESTRA VISIÓN PARA
NEXTGENERATION NYCHA
COMUNIDADES SANAS, LIMPIAS Y CONECTADAS



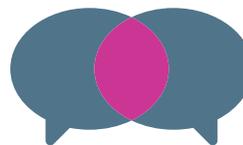
META DE (RE)CONSTRUCCIÓN:
CAMBIAR LA APARIENCIA DE LA NYCHA

USAR LOS DATOS PARA ORIENTAR LAS DECISIONES DE CAPITAL

PROVEER TERRENO PARA LAS METAS DE VIVIENDAS ASEQUIBLES DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK

MAXIMIZAR LOS PROGRAMAS FEDERALES PARA RENOVAR Y PRESERVAR LOS EDIFICIOS

ELEGIR Y **USAR UN BUEN DISEÑO**



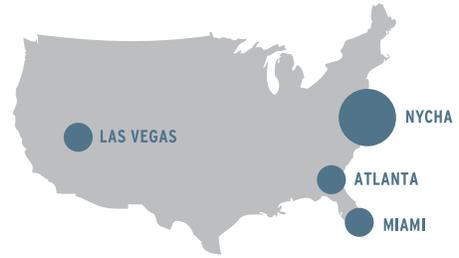
META DE PARTICIPACIÓN:
CAMBIAR LA FORMA EN LA QUE NYCHA SE INVOLUCRA CON LOS RESIDENTES

MEJORAR LOS SERVICIOS COMUNITARIOS Y DE LOS RESIDENTES CON UN NUEVO TIPO DE PARTICIPACIÓN

CREAR ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS PARA FINANCIAR LOS SERVICIOS SOCIALES

CONECTAR A LOS RESIDENTES A OPORTUNIDADES DE **TRABAJO DE CALIDAD**

LA NYCHA ATIENDE A 1 DE CADA 14 NEOYORQUINOS



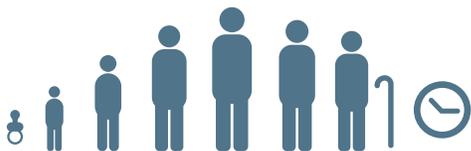
LA POBLACIÓN DE LA NYCHA, **DE MÁS DE 607,000* PERSONAS**, ES MAYOR QUE LA POBLACIÓN DE LAS VEGAS, ATLANTA O MIAMI.

*NÚMERO DE PERSONAS QUE ATIENDEN EL PROGRAMA DE VIVIENDA PÚBLICA DE LA NYCHA Y EL PROGRAMA DE LA SECCIÓN 8

LOS RESIDENTES DE LA NYCHA EN NÚMEROS



OCUPACIÓN PROMEDIO DE LOS RESIDENTES DE LA NYCHA



22 AÑOS

PARA ALGUNAS PERSONAS Y FAMILIAS. LA NYCHA LES DA VIVIENDA SOLO POR UNOS CUANTOS AÑOS. OTROS HAN CRIADO ALLÍ A SUS FAMILIAS Y PERMANECEN EN EL LUGAR MIENTRAS ENVEJECEN.

LA VIVIENDA PÚBLICA REPRESENTA
8 % DEL PARQUE DE VIVIENDAS EN ALQUILER
EN LA CIUDAD DE NUEVA YORK

LA NYCHA ES EL **MAYOR** **ARRENDANTE** EN LA CIUDAD



328
DESARROLLOS

CONFORMADOS POR **2,550** EDIFICIOS

QUE CONSISTEN EN **178,000** APARTAMENTOS

QUE ABARCAN MÁS DE **175 MILLION**
DE PIES CUADRADOS
DE ESPACIO

60 % DE LOS EDIFICIOS DE LA NYCHA
TIENEN **50 AÑOS DE ANTIGÜEDAD O MÁS**



EL DESARROLLO MÁS GRANDE: UN **COMPLEJO DE SEIS**
EDIFICIOS DE APARTAMENTOS PARA **7,000 RESIDENTES**

EL DESARROLLO MÁS PEQUEÑO: UN **EDIFICIO DE UN**
SOLO NIVEL PARA **13 RESIDENTES**

LA NYCHA LE OFRECE VIVIENDA A
MÁS DE **400,000*** PERSONAS EN
LOS **5 DISTRITOS MUNICIPALES**
CON UN **ÍNDICE PROMEDIO DE**
DESOCUPACIÓN < 1 %

*NÚMERO DE PERSONAS ATENDIDAS POR EL PROGRAMA DE VIVIENDA PÚBLICA DE LA NYCHA

POBLACIÓN DE RESIDENTES POR DISTRITO MUNICIPAL



LA NYCHA ES UN PROMOTOR ECONÓMICO CLAVE

PARA LA CIUDAD Y EL ESTADO DE NUEVA YORK



POR CADA **\$1.00** DE GASTOS DIRECTOS DE LA NYCHA, SE ESTIMA QUE SE PROMUEVEN **\$1.80** ADICIONALES EN ACTIVIDADES ECONÓMICAS DIRECTA EN LA CIUDAD Y EN EL ESTADO



\$3.4 MIL MILLONES

DE GASTOS ANUALES PROMEDIO EN EFECTIVO

PRODUCEN



\$5.9 MIL MILLONES

EN ACTIVIDADES ECONÓMICAS EN LA CIUDAD DE NUEVA YORK

Y OTROS



\$270 MIL MILLONES

EN ACTIVIDADES ECONÓMICAS EN LA CIUDAD DE NUEVA YORK

EL PROGRAMA DE LA SECCIÓN 8 DE LA

NYCHA AÑADE **\$1 MIL MILLONES**



PARA LOS INGRESOS DE SUBSIDIO PARA EL

PAGO DE LA RENTA; ESTOS FONDOS QUE

PROVIENEN DEL GOBIERNO FEDERAL



PASAN POR LA NYCHA HACIA LA



ECONOMÍA LOCAL DE LA CIUDAD

DE NUEVA YORK

NÚMERO DE **PUESTOS DE TRABAJO CREADOS** DENTRO DE DETERMINADOS RANGOS DE SALARIO



28,000*

PUESTOS A TIEMPO COMPLETO EN LA CIUDAD DE NUEVA YORK POR AÑO



1,600

PUESTOS A TIEMPO COMPLETO EN EL ESTADO DE NUEVA YORK POR AÑO

*INCLUIDES 11,700 NYCHA EMPLOYEES

PRINCIPALES INDUSTRIAS QUE EMPLEAN A RESIDENTES DE LA NYCHA



31 %
ATENCIÓN MÉDICA Y ASISTENCIA



12 %
COMERCIO MINORISTA



9 %
SERVICIOS EDUCATIVOS



9 %
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INTRODUCCIÓN

La función de la NYCHA en la Ciudad de Nueva York

La Ciudad de Nueva York se caracteriza por su diversidad y su optimismo, y porque cuenta con muchos caminos para las oportunidades. La Ciudad es un modelo de crecimiento e innovación y una atracción para los que buscan superarse continuamente. Para vivir aquí, trabajar aquí y prosperar aquí — estas son las simples metas de los vecinos que viven en todos los distritos municipales.

Sin embargo, el crecimiento económico de la Ciudad ha ocultado la crisis de viviendas económicas. Para muchos trabajadores neoyorquinos, como operadores de transporte, asistentes médicos o trabajadores de limpieza, es imposible encontrar un lugar seguro y económico para vivir que se encuentre dentro de una distancia de transporte razonable. Tanto el artista como el administrador de oficinas, el cajero y el trabajador de la construcción y los adultos mayores que viven con un ingreso fijo sienten el estrés.

Los sueldos se han estancado y los aumentos a la renta han superado el crecimiento de ingresos, obligando, inaceptablemente, a los neoyorquinos a dedicar altas porciones de sus ingresos al pago de la renta. Los que ganan el 50 por ciento o menos del Ingreso Promedio del Área (\$83,900) tienen particularmente una oferta limitada de unidades de vivienda asequible. Para los grupos familiares con los ingresos más bajos, el reto de encontrar unidades económicas dentro de la Ciudad es especialmente alto.

Actualmente alrededor de la Ciudad, la necesidad de viviendas para familias de muy bajos y extremadamente bajos ingresos en Nueva York se satisface principalmente a través de la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York, cuya función es incluso más importante que antes. La vivienda pública atiende a los grupos familiares con más bajos ingresos de la Ciudad: aquellos que están empleados, los que tienen ingresos fijos y los que están saliendo de la pobreza. Para estos grupos familiares, existen muy pocas o ninguna alternativa de vivienda.

En realidad, la NYCHA ofrece el 74 por ciento del parque de vivienda en arrendamiento de la Ciudad de Nueva York con rentas menores de \$500 al mes y la NYCHA ofrece el 51 por ciento de las unidades en arrendamiento en la ciudad cuya renta está por debajo de \$800 al mes. Al igual que otros sistemas creados para el agua pública, transporte público y parques, la vivienda pública es un bien que se debe proteger. Este se debe conservar y mantener, ya que su futuro está severamente amenazado.

Ingreso promedio del área: El HUD utiliza los datos de los censos para calcular los ingresos promedio para el área metropolitana y lo ajusta según el tamaño de la familia y los costos de vivienda.

Para una familia de cuatro miembros en el 2015:

Ingresos muy bajos
\$25,901-\$43,150

Ingresos extremadamente bajos
\$0-\$25,900

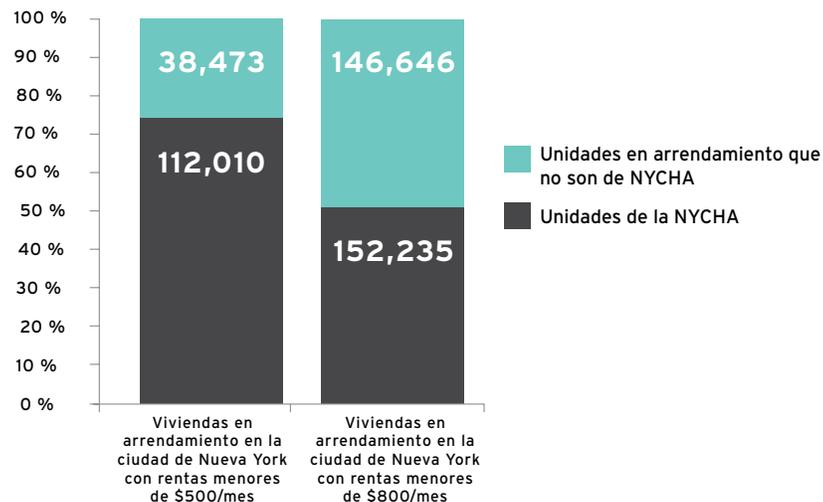
Fuente: Sistema de documentación de los límites de ingresos del HUD www.huduser.org

Porcentaje de apartamentos con renta baja de NYCHA

NYCHA ofrece:

- El **74 %** de todas las viviendas en arrendamiento en la ciudad de Nueva York con un valor de renta menor a \$500/mes
- El **51 %** de todas las viviendas en arrendamiento en la ciudad de Nueva York con un valor de renta menor a \$800/mes

Fuentes de datos: Encuesta sobre viviendas vacantes y datos de los inquilinos de la NYCHA del 2014



Listo para el cambio

El año pasado, la NYCHA celebró el 80.º aniversario de ofrecer vivienda pública a las generaciones de bajos ingresos de Nueva York. Hoy, más de 600,000 personas son beneficiadas por los programas de la Sección 8 y de vivienda pública de la NYCHA, en otras palabras, 1 de cada 14 neoyorquinos. Hay 77,000 adultos mayores en viviendas públicas y 110,000 niños menores de 18 años de edad. No obstante, las condiciones físicas de las viviendas públicas ya no son lo que una vez fueron o deberían haber sido. Los miles de edificios de la NYCHA a lo largo de toda la Ciudad de Nueva York — las torres altas, identificables de ladrillo rojo, además de otros localizados en paisajes urbanos de pocos niveles — están asolados por problemas. La supertormenta Sandy ocasionó daño significativo a 35 desarrollos de la NYCHA, complicando aún más los problemas. El desgaste, el deterioro y los daños, además de la falta de recursos de la NYCHA para enfrentar las deterioradas condiciones ha originado una situación intolerable que todos los neoyorquinos debemos enfrentar y resolver.

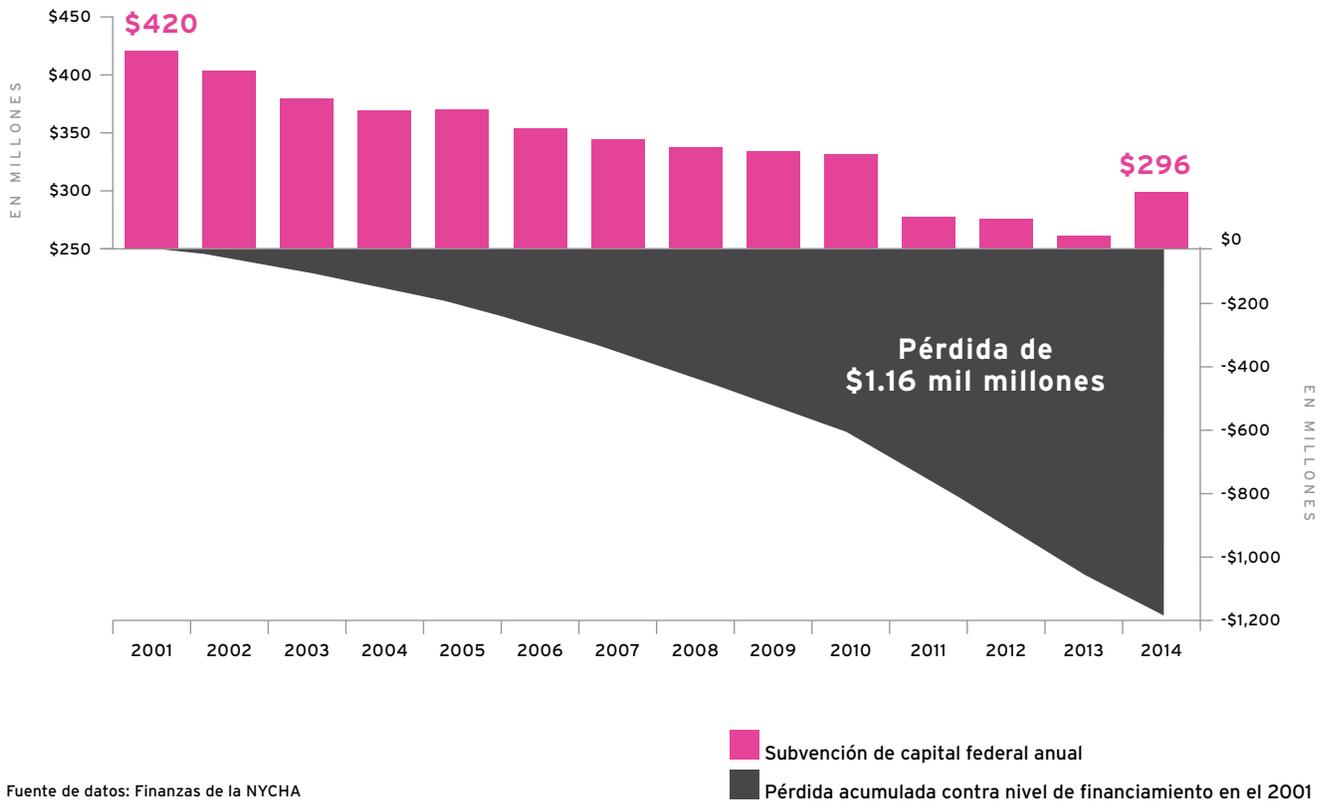
En la Ciudad de Nueva York, y en todo el país, la vivienda pública está financiada principalmente por el gobierno federal a través del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) de EE. UU. Desde la década de los 90, el gobierno federal ha disminuido constantemente la inversión en vivienda pública en todo el país, lo que se prevé que continuará en el futuro cercano. La NYCHA, siendo la autoridad de vivienda pública (PHA) más grande de los Estados Unidos — mayor que las siguientes 11 PHA combinadas — se ha visto desproporcionadamente afectada por esta reducción en la inversión debido a su tamaño y a factores locales, dentro de los que se incluye la antigüedad y la altura de sus edificios, los altos costos de construcción y los altos costos de operación en comparación con las otras Autoridades del país. Las drásticas reducciones en los fondos de capital anual del HUD para la PHA y la pérdida acumulada de \$1.16 mil millones de la NYCHA desde el 2001 se han traducido en el envejecimiento continuo de los edificios de la NYCHA sin que haya recursos adecuados para hacer las muy necesarias reparaciones e innovaciones.

Además de la reducción en la inversión federal, la NYCHA ha soportado responsabilidades en forma de cuotas a la Ciudad y reducciones de fondos del Estado. Desde 1996 hasta el 2014, la NYCHA ha pagado casi \$1.2 mil millones a la Ciudad en concepto de servicios adicionales del NYPD y \$447 millones en pagos en sustitución de impuestos sobre inmuebles (PILOT). Estos son fondos que la NYCHA podría haber usado para las necesidades de capital y de operación que enfrenta. Además, entre 1998 y el 2003, la Ciudad y el Estado eliminaron el financiamiento para operación de más de 20,000 unidades de la NYCHA que habían sido construidas por la Ciudad y por el Estado, dejando que la NYCHA cubriera también estas unidades con su menguante subsidio federal.

A pesar de que la NYCHA ha hecho lo que está a su alcance para adaptarse a estas realidades financieras, su modelo original de negocios — ser un proveedor de servicios sociales y de vivienda independiente y en expansión para los trabajadores pobres de Nueva York — ha permanecido casi intacto. Las carencias en la operación de los últimos años, que oscila entre \$53 y \$170 millones, una reserva para operación que casi se ha desvanecido, las necesidades insatisfechas de capital de \$16.9 mil millones y la población insatisfecha de residentes todos conducen claramente a una innegable conclusión: El modelo de negocios de la NYCHA debe cambiar fundamentalmente para que la NYCHA sobreviva. Caer en la tutela del HUD es una posibilidad distinta.

Para continuar ofreciendo vivienda pública para la próxima generación de neoyorquinos, la NYCHA debe transformar su financiamiento y sus operaciones.

30 % de disminución en los fondos federales de Capital desde el 2001



Solo haciendo esto podrá la NYCHA convertirse en una organización financieramente solvente, una que no sufra de déficits anuales de cientos de millones de dólares. Con un presupuesto balanceado, la NYCHA podrá demostrar su estabilidad organizacional y podrá atraer inversiones y financiar sus necesidades insatisfechas de capital de \$16.9 mil millones. El plan estratégico de la NYCHA, **NextGeneration NYCHA**, presenta 15 estrategias para lograr esta transformación y para abordar finalmente las terribles necesidades de reparación de edificios. Esto se traduce en nuevos techos, reducción de moho y platas, y mejor calefacción para muchos de los residentes de la NYCHA.

NextGeneration NYCHA está motivado por una simple visión: comunidades sanas, limpias y conectadas. Los cuatro objetivos diseñados para alcanzar esta visión son:

1. Alcanzar estabilidad financiera en el corto plazo y diversificar el financiamiento para el largo plazo
2. Trabajar como un arrendante eficiente y eficaz
3. (Re)construir, ampliar y conservar el parque de vivienda pública y económica
4. Hacer que los residentes participen y se conecten con servicios sociales de la mejor clase.

Los desafíos urgentes persisten y la NYCHA continúa estando firmemente comprometida en enfocarse en otras áreas críticas que incluyen, la administración de inventarios y de la cadena de suministros, mejoras en las órdenes de trabajo y en el tiempo de servicio, mohoy plagas, y otros retos diarios que van de la mano de las prioridades del **NextGeneration NYCHA**. Los neoyorquinos necesitan y merecen tener viviendas económicas que sean económicamente viables y operadas con las mejores prácticas modernas.

Housing New York, One City: Built to Last y OneNYC

En mayo de 2014, el Alcalde de Blasio inauguró **Housing New York: Un plan de diez años para cinco distritos municipales**, un plan integral para construir o conservar 200,000 unidades económicas durante la próxima década con el fin de ayudar a los neoyorquinos con distintos niveles de ingresos, desde los muy bajos hasta los de clase media. De forma similar, **NextGeneration NYCHA** es un plan integral para transformar la forma en que la NYCHA reconstruye, opera y financia, permitiendo la conservación de aproximadamente 178,000 viviendas públicas para la próxima generación.

La NYCHA ya ha desempeñado una importante función en promover las metas de **Housing New York**. En el 2014, la NYCHA contribuyó con terrenos para la construcción de 499 unidades de vivienda asequible. Para luchar contra la indigencia, la NYCHA ha dado casas a más de 1,000 familias indigentes durante el último año (865 en viviendas públicas y más de 280 mediante la Sección 8). El plan **NextGeneration NYCHA** presente la forma en que la Autoridad contribuirá a alcanzar las metas de vivienda asequible de **Housing New York**.

NextGeneration NYCHA también está informado mediante el plan de reducción de Emisiones y ampliar la eficiencia energética del alcalde, **One City: Built to Last**. Este plan, que inició en septiembre de 2014, tiene como fin obtener una reducción del 80 por ciento de las emisiones de gases invernadero en la Ciudad para el 2050. El plan **NextGeneration NYCHA** ofrece estrategias para que la NYCHA sea más sostenible y resiliente para prepararse a un clima de cambio y para mitigar las emisiones de los gases invernadero.

Por último, **NextGeneration NYCHA** es parte de **OneNYC**, el plan del alcalde para el crecimiento, la sostenibilidad, la resiliencia y la equidad, el cual empezó a funcionar en abril de 2015. A medida que la Ciudad de Nueva York se dirige hacia su quinto siglo y se enfrenta con los retos de una población creciente, una economía en desarrollo, y con la desigualdad de crecimiento, el plan **NextGeneration NYCHA** cumple una importante función en asegurar la visión de una ciudad próspera, justa, equitativa y resiliente.

Portafolio de la NYCHA



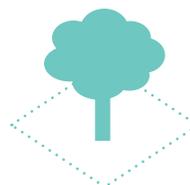
Unidades
177,666



Superficie cuadrada total
175,174,242



Edificios
2,553



Superficie
2,473

Planes anteriores de la NYCHA

NextGeneration NYCHA se construye sobre el trabajo y las iniciativas de planificación estratégica anteriores. Los esfuerzos anteriores para la reforma de la NYCHA incluyen **el Plan para Conservar la Vivienda Pública (Plan to Preserve Public Housing (2006))** y **el Plan NYCHA (2010)**. **El Plan para preservar la Vivienda pública** dio origen a la necesaria reforma a la renta, un aumento en la cantidad de refugios disponible para las familias en asistencia pública de la NYCHA y la conversión de más de 3,300 unidades de vivienda pública financiadas anteriormente por la Ciudad y el Estado en viviendas de la Sección 8 con el fin de subsidiar permanentemente sus operaciones. **Plan NYCHA** ayudó a dar una guía para la reducción de órdenes de trabajo y tiempos de servicio, la contratación de personal adicional para las operaciones con los clientes, el aumento en la protección y la seguridad mediante la instalación de cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV) y controles de acceso, además de la transformación del proceso manual de recertificación de ingresos anual para las viviendas de la Sección 8 a un proceso en línea.

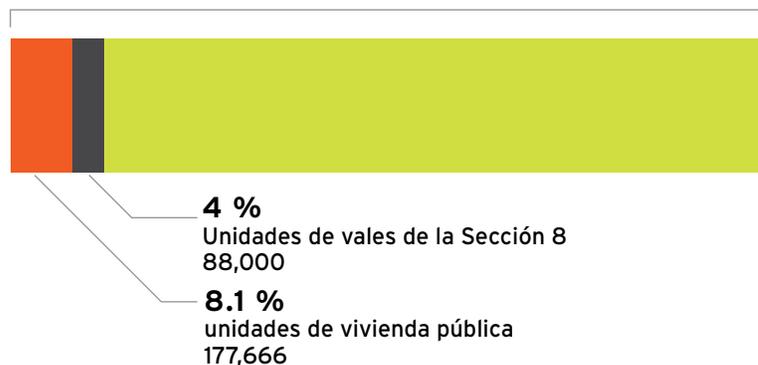
NYCHA hoy

La NYCHA es el mayor arrendante en el Ciudad. Su parque de viviendas públicas está conformado por 178,000 apartamentos que albergan a más de 400,000 personas en los cinco distritos municipales. La Autoridad también administra el programa de Sección 8 más grande del país, el programa de vales para el pago de la renta subsidiado por el gobierno federal que atiende a otras 213,000 personas de bajos recursos. Si fuera una ciudad independiente, la NYCHA se calificaría como la 30.ª ciudad más grande de los Estados Unidos, incluso más grande que Las Vegas, Atlanta y Miami. Su alcance y magnitud son incomparables: 328 desarrollos formados por 2,550 edificios que contienen más de 175 millones de pies cuadrados de espacio. Las unidades de vivienda pública de la NYCHA conforman el 8 por ciento del parque de viviendas en arrendamiento de la Ciudad de Nueva York y tienen tan alta demanda que cuentan con un apabullante promedio de vacantes de menos del 1 por ciento.

La presencia de la NYCHA en la ciudad de Nueva York ha sido larga. En 1933, durante la Gran Depresión, el Alcalde Fiorello La Guardia hizo en su campaña la promesa de que sus expectativas eran “hacer muchas cosas acerca de la vivienda”. “Buscaré obtener unidades federales para eliminar los barrios bajos y trataré de erigir viviendas de apartamentos modernas y animadas, con una ventana en cada habitación y un poco de luz solar en cada ventana”, indicó, diciendo que se podrían rentar “dentro de los medios económicos de los trabajadores de bajos salarios”. Cuando el Alcalde la Guardia inauguró las primeras viviendas en 1935, la Primera Dama Eleanor Roosevelt estuvo a su lado para cortar la cinta. Los defensores de la vivienda pública visualizaron que apartamentos asequibles para la fuerza de trabajo debían ser la solución para las deplorables condiciones de vida que ofrecían las viviendas en arrendamiento. La fundación de la NYCHA en 1934 trajo la promesa de miles de empleos por la construcción, así como programas sociales de vivienda que marcaban el inicio de una nueva era de beneficios económicos, de salud y educativos para las familias trabajadoras de bajos ingresos. La NYCHA y sus seguidores comprendieron la gran diferencia entre las barriadas que reemplazaron y las viviendas que construirían era la calidad de la administración de la propiedad. A pesar de su gran portafolio, la NYCHA pudo, durante muchas décadas, mantener sus propiedades y comunidades en los estándares más altos.

El 12 % de las unidades en arrendamiento de la Ciudad de Nueva York son de la NYCHA

Unidades de vivienda en arrendamiento de la Ciudad de Nueva York
2,184,297



Fuentes de datos: Datos de la encuesta sobre viviendas vacantes, desarrollos de la NYCHA y viviendas en arrendamiento del 2014

Diseño "Torre en el parque (Tower in the Park)"

Características generales

- Edificios rodeados de espacios verdes, no de comercios minoristas
- Construcciones medianas y altas con elevadores para reducir la huella a la vez que se logra una densidad eficaz
- Arquitectura moderna, a menudo de ladrillo y bloques de concreto con pocos adornos
- Edificios colocados atrás y en un ángulo lejos de las aceras públicas, las entradas "frontales" no deben dar a la calle
- No alineados a la red de la calle

Lo que diferenció a la NYCHA de las otras PHA desde el principio fue el gran apoyo político y financiero de todos los niveles del gobierno y la diversidad de los ingresos de sus residentes. En el período después de la II Guerra Mundial, la Ciudad y el Estado financiaron la construcción de dos tercios de las unidades de la NYCHA, contrario a contar con solo el financiamiento del gobierno federal, que es el caso de muchas otras PHA.

Muchos de los edificios de la NYCHA son identificables por su diseño "Torre en el parque (Tower in the Park)". El diseño de las viviendas públicas de la Ciudad de Nueva York se originó de ciertos preceptos básicos: mejor acceso a la luz natural y al aire fresco, durabilidad, reproducción a gran escala y disposición de un espacio verde. Los altos edificios de desarrollos de la NYCHA fueron ubicados en superbloques, con canchas deportivas y patios y otras áreas panorámicas y construidos cerca de los medios de transporte, escuelas, hospitales y otros servicios municipales. El concepto de Torre en el Parque se convirtió en el modelo de vivienda pública de muchos niveles en los Estados Unidos.

Sin embargo, el portafolio de la NYCHA no se limitó a los campus de Torre en el parque que se construyeron desde la década de los cuarenta hasta la década de los 70. Como resultado de la crisis financiera de la Ciudad en las décadas de los 70 y los 80, la ciudad transfirió aproximadamente 6,000 unidades "in rem" a la NYCHA. Estas unidades están conformadas por 57 desarrollos, la mayoría son edificios con escaleras y elevadores de pocos niveles con menos de 200 apartamentos bastante diferentes de los campus de Torre en el Parque. Conocidos como desarrollos "sitios aislados", están localizados a lo largo de los cinco distritos municipales y tienden a estar lejos de los campus tradicionales de la NYCHA.

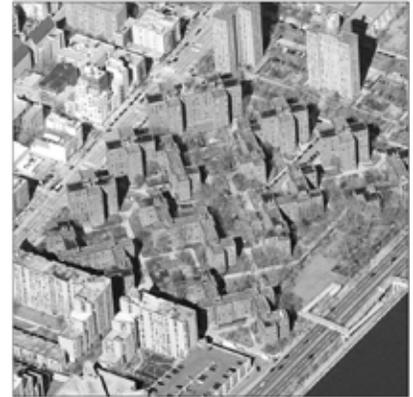
El portafolio de la NYCHA de los desarrollos Torre en el Parque y sitios aislados permaneció relativamente igual desde que se restringieron las nuevas construcciones de vivienda pública en la década de los 90, terminando con la promulgación de la Enmienda Faircloth en 1998. A través de Faircloth, el gobierno federal prohibió la construcción de cualquier vivienda pública nueva financiada por el gobierno federal que podría haber aumentado el portafolio de viviendas públicas cuando la enmienda entró en vigencia. Desde entonces, la NYCHA ha aprovechado las fuentes de financiamiento privado para crear desarrollos seleccionados de financiamiento mixto, que incluye tanto las unidades de vivienda pública como las unidades de



TOWERS IN THE PARK



KINKED BARS



OFF-GRID FIELD



LOOSE MAT



RADIAL SYMMETRY



BUCOLIC

9 X 18

Seis de los tipos de desarrollo de la NYCHA como los identifica la colaboración de 9 X 18

Imagen cortesía de Sagi Golan, Miriam Peterson, y Nathan Rich, los arquitectos 9 X 18

Mapa de los Desarrollos de la NYCHA



Fuente de datos: NYCHA Departamento de Investigación y Análisis de Gestión



Fotos tomadas por la NYCHA

Residentes de Lehman Village, Rutgers Houses y Carey Gardens

Descuento Impositivo por Inversión en Viviendas de Bajos Recursos (Low-Income Housing Tax Credit, LIHTC) que aumentan el parque total de viviendas asequibles de la Ciudad.

La similitud física entre los diversos desarrollos tradicionales de la NYCHA contrasta con la rica diversidad que ofrecen. Los residentes de la NYCHA abarcan todas las edades y los tipos de ingreso. Casi el 40 por ciento de los jefes de grupos familiares de la NYCHA tienen más de 62 años de edad, mientras que el 27 por ciento de todos los residentes de la NYCHA tienen menos de 18 años de edad. **Con un ingreso promedio de \$23,300, más del 60 por ciento de los residentes en edad laboral y no discapacitados de la NYCHA reportan ingresos por empleo y contrario a las ideas erróneas prevalecientes, solo el 12 por ciento reciben asistencia pública.** Un cuarto de los empleados de la NYCHA son residentes de viviendas públicas, que trabajan entre amigos, familia y vecinos. Aunque la NYCHA alberga a algunas familias durante solo algunos años, otros han criado allí a sus familias y permanecen en el lugar mientras envejecen. El promedio de residentes de la NYCHA permanece en viviendas públicas durante 22 años; muchos de estos residentes se convierten líderes de sus comunidades y contribuyen dando la estabilidad y continuidad para cambiar rápidamente los vecindarios.

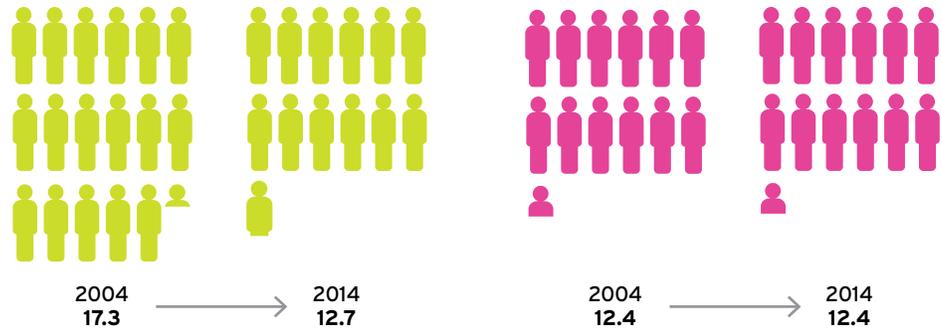
Residente de la Ciudad de Nueva York contra Residente de la NYCHA

Delitos por cada 1,000 personas

Residente de la Ciudad de Nueva York

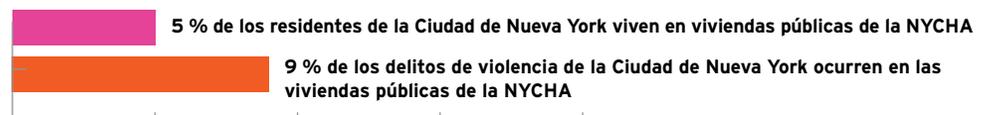
Residente de la NYCHA

Fuente de datos: NYPD



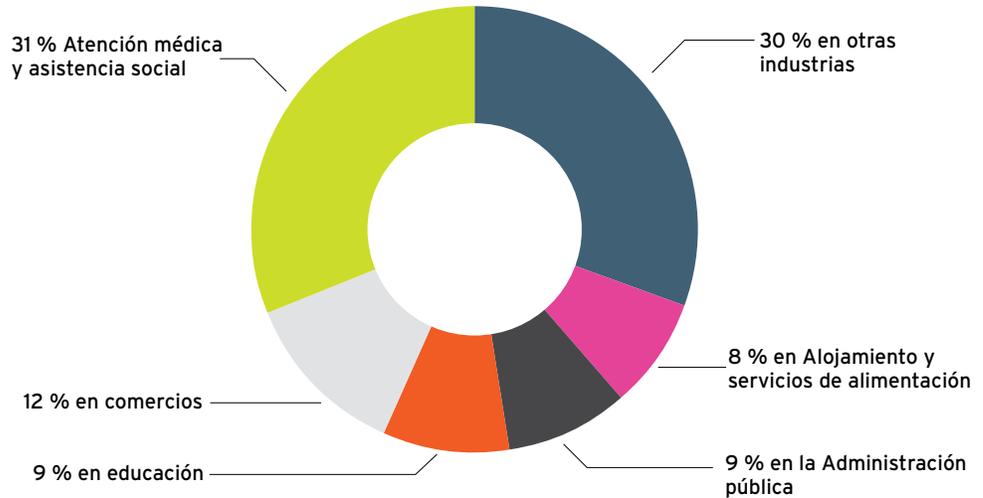
Porcentaje de delitos violentos en la NYCHA

Fuentes de datos: Censo de EE. UU. de julio 2013, población estimada de la Ciudad de Nueva York y el NYPD



Más de 88,000 residentes de la NYCHA forman parte de la fuerza laboral de la Ciudad de Nueva York

Aquí es donde ellos trabajan:



Fuente de datos: El impacto económico de la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York en la Ciudad de Nueva York y en el Estado de Nueva York, 2013 HR&A Advisors, Inc.

Los gastos de la NYCHA ayudan proporcionando 30,000 puestos de trabajo directos, indirectos y equivalentes a tiempo completo (FTE) en el Estado de Nueva York

Es una realidad innegable que muchas de las dinámicas comunidades de la NYCHA están plagadas de problemas graves de seguridad y protección. Los residentes de viviendas públicas de la NYCHA conforman el 5 por ciento de la población total de la Ciudad, pero los delitos violentos cometidos en las comunidades de la NYCHA representan el 9 por ciento de los delitos violentos totales de la Ciudad. En otras palabras, la tasa de delitos violentos de la NYCHA por 1,000 personas es de 8.5, en comparación con el 4.6 por 1,000 para otros neoyorquinos. Además, durante los últimos 10 años, la tasa de crímenes en toda la ciudad por cada 1,000 personas ha disminuido en 27 por ciento y ha permanecido constante en la NYCHA.



28,000 FTE en la Ciudad de Nueva York (incluye a 11,700 empleados de la NYCHA)

Al mismo tiempo, el impacto económico positivo de la NYCHA y de sus residentes no se puede menospreciar. La NYCHA contribuye a la economía de la Ciudad y del Estado, de forma directa o indirecta. Por cada \$1 de gastos directos de la NYCHA, se estima que se promueven \$1.80 adicionales en actividades económicas directa en la Ciudad y en el Estado, así que los gastos de efectivo anuales promedio de aproximadamente \$3.4 mil millones producen casi \$5.9 mil millones en actividades económicas en la Ciudad de Nueva York y otros \$270 millones en otras partes del Estado de Nueva York.



1,600 FTE en otras partes del Estado de Nueva York

Los gastos de la NYCHA ayudan proporcionando 30,000 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo (FTE) en los sectores públicos y privados del Estado de Nueva York: alrededor de 28,000 puestos directos, indirectos y FTE inducidos en la Ciudad y unos 1,600 adicionales en otras partes del Estado. Los residentes de las viviendas públicas de la NYCHA también son importantes contribuyentes en el mercado laboral de la Ciudad de Nueva York. Representan más de 88,000 miembros de la fuerza laboral local (a partir de 2012). Entre las principales industrias que emplea a los residentes de la NYCHA se incluye la atención médica y la asistencia social (31 por ciento), comercio minorista (12 por ciento) y servicios educativos (9 por ciento) y administración pública (9 por ciento).

El Programa de la Sección 8 de la NYCHA es también un estímulo económico para la Ciudad de Nueva York. La NYCHA paga más de \$1 mil millones al año a los propietarios privados en nombre de los 88,000 grupos familiares (213,000 residentes) del programa. A través de esta fuente constante de ingresos, los propietarios de los

Desarrollos de financiamiento mixto



Fotos cortesía de West Side Federation for Senior and Supportive Housing

Apartamentos familiares de los abuelos

Localizados en el vecindario de Morrisania en el Bronx, los Apartamentos Familiares de los Abuelos fue uno de los primeros centros de vivienda nueva construido en el país para acoger las necesidades de los adultos de la tercera edad que cuidan de sus nietos. El edificio de seis niveles consiste de 50 apartamentos de dos y tres habitaciones. Los Apartamentos Familiares de los Abuelos tienen espacio para programas de servicios comunitarios y de apoyo, espacios para comercios y oficinas, un pequeño predio de estacionamientos y un patio jardinizado. La NYCHA trabajó con dos organizaciones no lucrativas para construir esta comunidad única, con Presbyterian Senior Services, que ofrece servicios de apoyo en el lugar para los residentes y la West Side Federation for Senior and Supportive Housing, Inc. (WSFSSH), que posee y administra el edificio. El Descuento Impositivo por Inversión en Viviendas de Bajos Recursos (Low-Income Housing Tax Credit, LIHTC) generó fondos para el proyecto, organizados a través de National Equity Fund, Inc. siendo JPMorgan Chase el inversionista principal. Se obtuvieron fondos adicionales a través de la recaudación de fondos privada, Community Preservation Corporation, y el Federal Home Loan Bank of New York (a través del miembro North Fork Bank). La NYCHA arrendó el lugar a WSFSSH por \$1 al año en un contrato de arrendamiento de 99 años y contribuye al subsidio de vivienda pública para mantener las rentas asequibles. Las primeras familias se trasladaron durante el 2005.

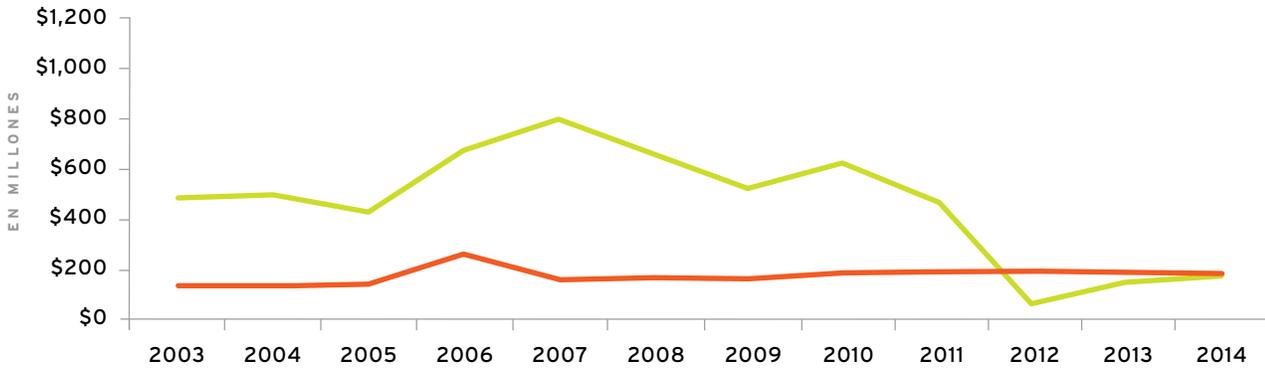


Foto cortesía de Bronx Pro Real Estate Management, Inc.

La Preciosa

No muy lejos de los Apartamentos Familiares de los Abuelos está La Preciosa, un edificio asequible construido gracias a la colaboración de Bronx Pro Real Estate Management, Inc., Services for the Underserved, JPMorgan Chase, el Departamento de Preservación y Desarrollo de Vivienda (Department of Housing Preservation and Development) y la NYCHA. El proyecto fue financiado con capital de LIHTC, financiamiento bancario convencional, los fondos HOME de la Ciudad de Nueva York, capital privado, dinero de capital Presidente del Municipio y con financiamiento para la construcción y operaciones de la NYCHA. El desarrollo de vivienda asequible con 49 unidades tiene servicios de apoyo en el lugar para los veteranos y para otros grupos familiares con necesidades especiales. El edificio contiene de este tipo de la NYCHA en un terreno de propiedad privada. La construcción de las unidades de vivienda pública fue realizada gracias a los fondos del Factor de Reemplazo de la Vivienda. El desarrollo es energéticamente eficiente, con ventanas de fibra de vidrio, calderas de condensación con el 90 por ciento de eficiencia, aislamiento térmico solar en el techo y tanques de agua con aislamiento. Los primeros grupos familiares se trasladaron durante el 2014.

Reducción en las reservas para operación desde el 2003



Fuente de datos: Finanzas de la NYCHA

Reservas para la operación Promedio mensual de los gastos de operación

La NYCHA mide sus reservas de operación en los meses de “capital de trabajo” que ofrecen las reservas, esto se conoce como “índice de las reservas”. El capital de trabajos define como los activos corrientes menos las responsabilidades corrientes. Por lo tanto, el cálculo del índice de reserva es igual al capital trabajado dividido entre los gastos de operación promedio del mes. Esto da como resultado el número de meses de operación de la NYCHA que podrían mantener las reservas. Ya que la NYCHA ha tenido que gastar estas reservas en vista de la carencia de fondos, las reservas actuales cubren menos de un mes de operaciones. La meta de la NYCHA es alcanzar el estándar para una buena posición financiera, que es igual a entre tres y seis meses de reservas para operación.

inmuebles pueden preservar sus propiedades, pagar impuestos y ofrecer puestos de trabajo, todo lo cual contribuye a la economía local a la vez que ayuda con una parte importante de las viviendas asequibles de la Ciudad.

El futuro incierto de la vivienda pública

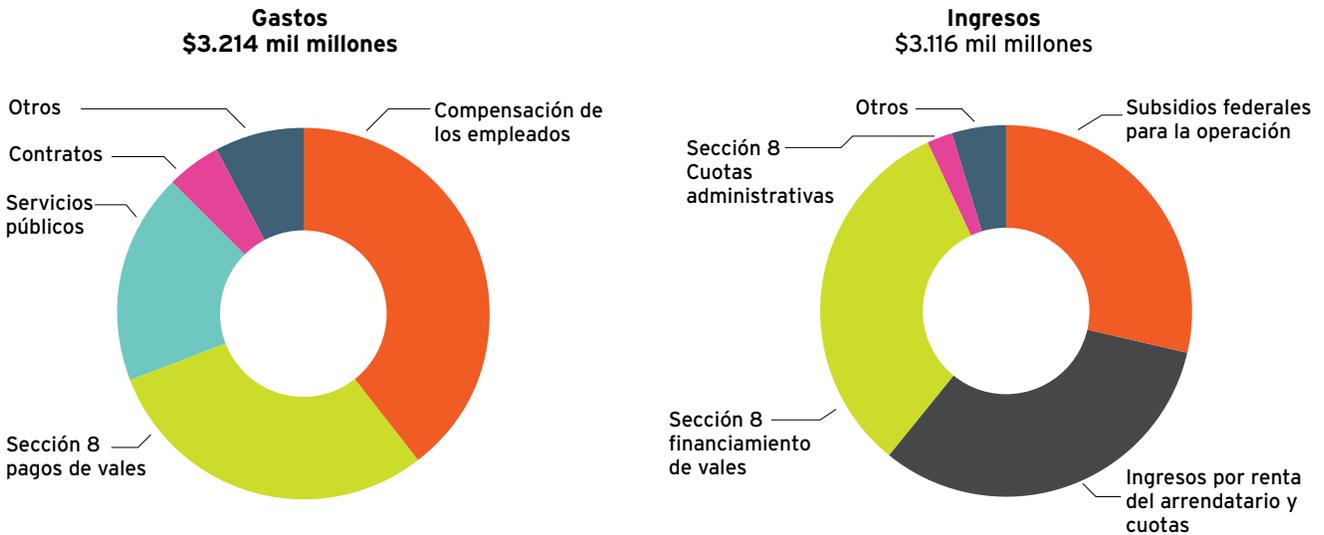
La impresionante magnitud de la NYCHA solo se puede equiparar con sus desafíos.

Fondos de operación

La Autoridad ha experimentado un déficit de operaciones en el programa de vivienda pública debido a los altos costos y a las reducciones en las apropiaciones del presupuesto del Congreso para la HUD, que ofrece dos terceras partes del presupuesto anual de operación de la NYCHA, de \$3 mil millones. Desde el 2001, cuando la NYCHA recibió el 99 por ciento de los fondos de operación elegibles del HUD, el presupuesto de operaciones de la NYCHA ha reflejado constantemente un déficit. En realidad, las apropiaciones del HUD han sido significativamente menores que el monto total requerido por todas las PHA de la nación. La NYCHA ha recibido un promedio de solo el 90 por ciento de los fondos para los cuales es elegible, una razón importante por la que la NYCHA ya no puede cubrir el costo de sus propias operaciones; durante la retención en el 2013, los fondos de la NYCHA provenientes del HUD llegaron hasta un nivel tan bajo como el 82 por ciento de elegibilidad. Además, mientras la fórmula de elegibilidad del HUD toma en consideración la ubicación, la Ciudad de Nueva York ha indicado que el sistema es parcial a la luz de los exclusivamente altos costos de construcción y de operación de la Ciudad.

El impacto acumulado por la pérdida de los fondos de operación del HUD desde el 2001 hasta el 2014 alcanza los \$1.05 mil millones. Para compensar por esa pérdida significativa, la NYCHA ha tenido que gastar sus reservas de operación para permanecer en funcionamiento. Hoy, los niveles de reserva de operaciones son peligrosamente bajos — la NYCHA tiene suficiente efectivo de emergencia para funcionar durante solo cuatro semanas (\$179 millones) y — la tutela es una posibilidad real. Los fondos insuficientes también han forzado a que la NYCHA deba hacer más con menos, lo que algunas veces se ha traducido en menor calidad de vida para los residentes, menos cantidad de servicios y menos cantidad de personal en toda la Autoridad. Los déficit de operación proyectados a futuro podrían superar los

Presupuesto de operación de la NYCHA



Fuente de datos: Presupuesto de la NYCHA FY2015

\$100 millones en el 2016, \$200 millones en el 2020 y podría aumentar a \$425 millones en el 2025.

El financiamiento gubernamental también es inconsistente en todo el diverso portafolio de la NYCHA. El portafolio consiste de desarrollos que fueron construidos por todos los niveles del gobierno y que fueron heredados de la Ciudad durante la crisis “in rem” o que son financiados con los vales de la Sección 8. Para cierta parte del portafolio, el financiamiento de la Ciudad y del Estado se ha eliminado completamente que coincide con la disminución del financiamiento federal. Hace varias décadas, la Ciudad y el Estado construyeron 26 desarrollos y ofrecieron financiamiento para su operación durante varios años. En 1995, se trasladaron cinco desarrollos al programa de vivienda pública federal y empezaron a recibir subsidios federales; sin embargo, 5 desarrollos de la Ciudad y 15 desarrollos del Estado — que contienen 20,139 unidades “no subsidiadas” — continúan sin financiamiento.

El Estado suspendió completamente el subsidio de operaciones para los 15 desarrollos del Estado en 1998 (con una sola excepción de \$3.4 millones en 2008) y la Ciudad suspendió los fondos de operación de los seis desarrollos de la Ciudad en el 2003. El Estado continúa proporcionando fondos mínimos de capital para las unidades del Estado, que oscilan entre \$6.2 y \$8.5 millones al año, hasta el 2010, cuando finalmente se obtuvo financiamiento federal para parte de las unidades.³

En el 2010, la NYCHA trabajó con la agencia de financiamiento de vivienda primaria de la Ciudad, la Corporación de Desarrollo de Vivienda (HDC) de la Ciudad de Nueva

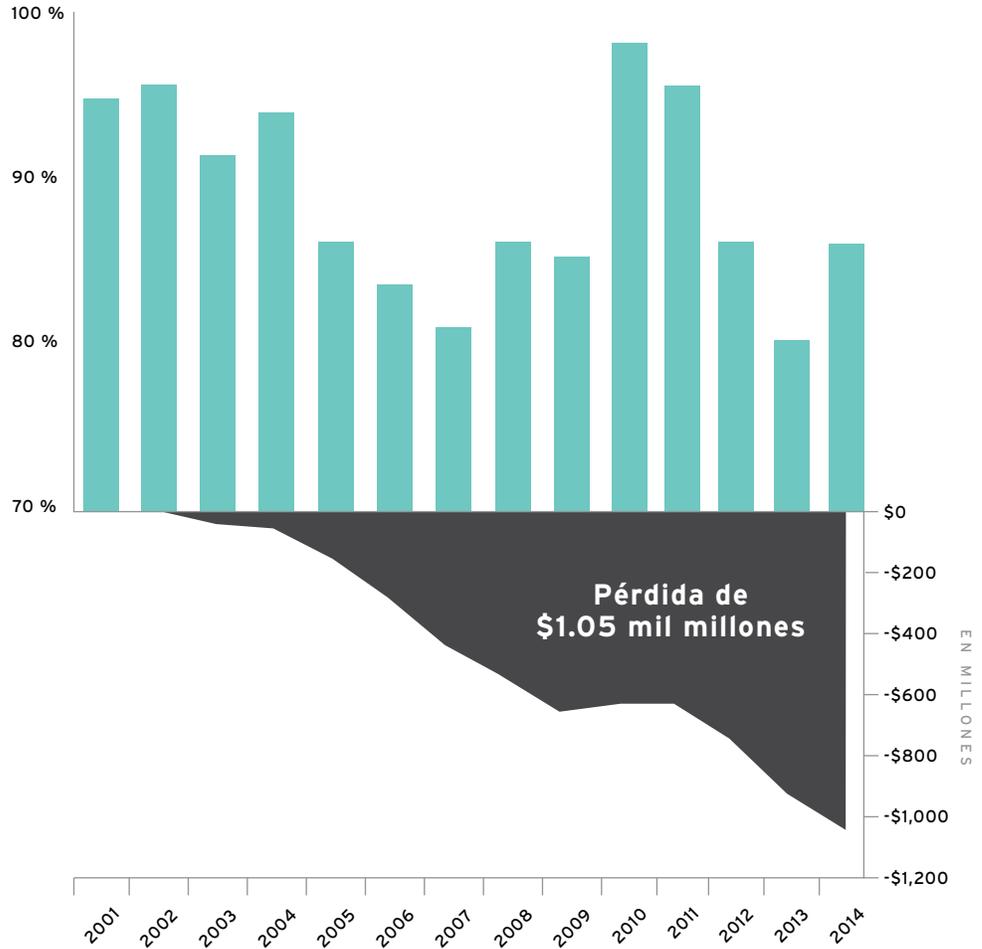
3) El 15 de marzo de 2010, la NYCHA y el HUD realizaron dos enmiendas de financiamiento mixto a su Contrato anual de Contribuciones. Las enmiendas establecían que no todas las unidades de los portafolios eran elegibles para recibir subsidio de operación de parte del HUD. El criterio para esta exclusión era que no había suficiente subsidio de operación en el presupuesto del HUD. La única forma de proveer a la NYCHA de un subsidio para operación de las unidades adicionales era mediante el retiro de fondos de otra autoridad de vivienda. Ambas enmiendas establecen que el HUD podría, más adelante, incluir a las unidades no financiadas en la fórmula para el fondo de operación de la NYCHA, pero hasta el momento esto no ha ocurrido.

\$1 mil millones en pérdidas en fondos de operación desde el 2001

Prorrateo anual y pérdida acumulada de fondos federales de operación al año

Del total de los fondos para la operación de la NYCHA elegibles anualmente para el HUD, la NYCHA recibe solo parte de estos debido a las apropiaciones menores del Congreso. Esto se conoce como monto prorrateado. Esta gráfica muestra los fondos federales reales de la NYCHA como un porcentaje del financiamiento elegible y cita la pérdida acumulada de financiamiento elegible desde que empezó la desinversión federal en el 2001.

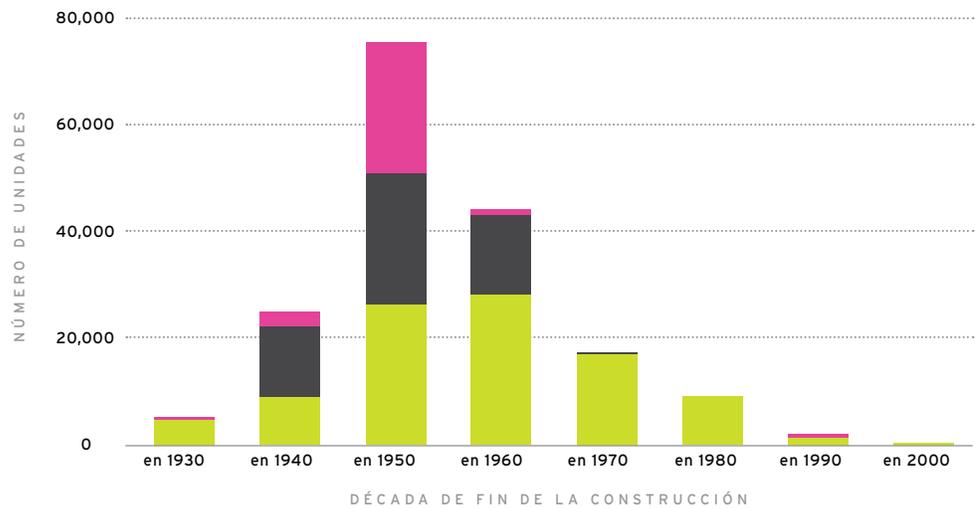
Fuente de datos: Finanzas de la NYCHA



Antigüedad de las unidades de la NYCHA

- Unidades construidas por la Ciudad
- Unidades construidas por el Estado
- Unidades construidas por el gobierno federal

Fuente de datos: Departamento de Investigación y Análisis de Gestión de la NYCHA



York, para obtener una transacción “federalizada” para un Descuento Impositivo por Inversión en Viviendas de Bajos Recursos (LIHTC) de casi \$400 millones para activar \$65 millones de subsidio federal para la operación de 11,743 de las 20,139 unidades no subsidiadas, y para hacer reparaciones de capital para todas las 20,139 unidades. Este trato de dos vías fue uno de los mayores tratos de bonos de crédito fiscal en la historia de los Estados Unidos y el mayor asociado público y privado de este tipo. La transacción también habilitó 8,396 unidades no subsidiadas para convertir el financiamiento de los vales de la Sección 8, pero solo si los residentes se ofrecen a aceptar los vales. A la fecha, 4,962 unidades no está cubiertas y permanecen sin subsidio.

La Ciudad ha continuado ofreciendo subvenciones esporádicas para la operación, en particular, inyecciones de una sola vez por \$100 millones en el 2006 y asistencia para la operación de los centros de adultos de la tercera edad, centros comunitarios y programas de capacitación para residentes.

Fondos de capital

La escasez sistémica de fondos para la operación de la NYCHA está compuesta por desinversiones federales para los programas de capital de la NYCHA. Las necesidades de capital de la NYCHA son sustanciales y crecientes ya que más del 60 por ciento de los 2,550 edificios de la NYCHA tienen 50 años de antigüedad o más. Haciendo una comparación, en el 2014, los fondos que obtuvo la NYCHA del HUD para capital para mejoras fue \$124 millones menor que el del 2001, esto significa una reducción del 30 por ciento. Como consecuencia, la NYCHA experimentó una pérdida acumulada de capital federal de \$1.16 mil millones desde el 2001. Durante los últimos 20 años, el capital proveniente de la Ciudad solo ha sido obtenido intermitentemente y de forma mínima para realizar mejoras relacionadas con la seguridad, para iniciativas energéticas y para realizar mejoras en los elevadores, los centros comunitarios, los terrenos y reparaciones seleccionadas de techos.

El saldo de la NYCHA de fondos de la Ciudad y pagos desde el 2001

En millones			
Año	Pagos a la Ciudad	Fondos de la Ciudad	Saldo
2001	\$92	\$28	-\$64
2002	\$99	\$19	-\$80
2003	\$98	\$11	-\$87
2004	\$106	\$48	-\$58
2005	\$108	\$21	-\$87
2006	\$123	\$153	\$30
2007	\$113	\$35	-\$78
2008	\$116	\$27	-\$89
2009	\$92	\$8	-\$84
2010	\$93	\$2	-\$91
2011	\$95	\$3	-\$92
2012	\$98	\$5	-\$93
2013	\$78	\$31	-\$47
2014	\$28	\$43	\$15

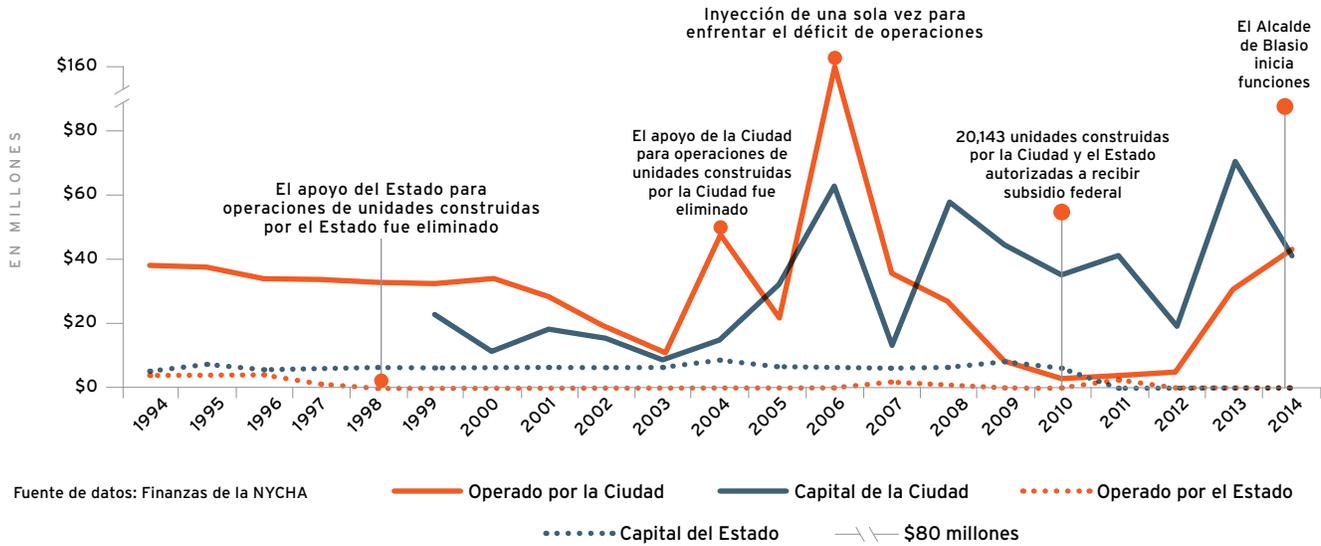
Los años de reducción en las inversiones aunado con la antigüedad de los edificios han ocasionado la postergación de reparaciones y rehabilitación que traen como consecuencia el aumento en los costos de mantenimiento y reparación que sobrecargan aún más el presupuesto de operaciones de la NYCHA. De acuerdo a una Evaluación de Necesidades Físicas (Physical Needs Assessment, PNA) realizada en el 2011, la necesidad insatisfecha de capital de la NYCHA se estima que será de \$16.9 mil millones⁴ en los próximos cinco años. La necesidad insatisfecha continuará aumentando a medida que las condiciones se siguen deteriorando, los costos de construcción sigan aumentando y el financiamiento prosiga disminuyendo.

En un esfuerzo para diversificar las fuentes de fondos, la NYCHA trabajó con HDC para tener acceso a los mercados de capital y adquirir deudas con bajos intereses para financiar las necesidades de capital para mejoras. En el 2005, la NYCHA, a través de HDC, emitió “Bonos de la serie A” por una cantidad de \$300 millones de la NYCHA. En el 2013, HDC y la NYCHA trabajaron en conjunto para emitir aproximadamente \$700 millones de “Bonos de la serie B”. Los ingresos de los

Del 2001 al 2014, la NYCHA recibió asistencia de la Ciudad para su operación, pero la NYCHA también debía pagarle a la Ciudad todos los años, lo que en consecuencia generaba un saldo negativo casi todos los años. Las cuotas incluía los pagos al NYPD (2001-13), pagos en sustitución de impuestos (2001-14) y pago al DFTA (2004-08).

4) En el 2011, la NYCHA llevó a cabo una Evaluación de Necesidades Físicas que reveló la existencia de una necesidad de capital de cinco años (2011-2016) de \$16.5 mil millones. Desde el 2011, la NYCHA ha renovado y rehabilitado los edificios financiados por aproximadamente \$1.5 mil millones de dinero proveniente del HUD. El trabajo realizado redujo la necesidad de capital a \$15 mil millones, medidos en dólares de 2011. Sin embargo, el valor de esa necesidad de capital de \$15 mil millones en dólares de hoy es mayor debido al incremento en los costos de construcción. Asumiendo que hubo un incremento del 3 por ciento anual, el valor de la necesidad hoy es equivalente a \$16.9 mil millones

Financiamiento de la Ciudad y del Estado



Bonos B incluían \$500 millones para capital para trabajos de renovación, así como aproximadamente \$200 millones para refinanciar los Bonos A a una tasa de interés más baja.

No solo la NYCHA aprovechó exitosamente los mercados privados para la federalización y los Bonos Ay B, sino que obligaron a que el Bono B se adquiriera más rápido que cualquier otro fondo de capital, haciendo mejoras en los exteriores de los edificios de 33 desarrollos que beneficiaron a aproximadamente 60,000 residentes. Estas importantes y eficaces medidas son prueba de la trayectoria de la NYCHA en el acceso a los mercados de capital y fondos preferenciados de desembolso rápido. Sin embargo, no han sido suficientes para resolver los déficit significativos en el capital y en el presupuesto de operación que enfrenta la Autoridad y están limitados en su reproducción

Necesidades de capital insatisfecho de 5 años

\$16.9B



Ciertamente, si no se cuenta con una solución práctica para la brecha en el déficit de capital y de operación y un plan para alcanzar la solvencia financiera, los edificios de la NYCHA seguirán deteriorándose hasta el punto de llegar a ser inhabitables y la Ciudad de Nueva York perderá este valioso activo de vivienda pública.

Ya que se pronostica que los fondos federales permanecerán en los niveles actuales o disminuirán aún más durante el futuro inmediato, los déficit anuales y acumulados de la NYCHA continuarán incrementando a menos que cambien los modelos de financiamiento y de operación de la NYCHA. **Con el continuado déficit estructural proveniente de (1) constante insuficiencia de fondos federales, (2) casi 5,000 unidades no subsidiadas y (3) aumento en los costos, el déficit de operación anual proyectado de la NYCHA se espera que aumente de \$98 millones en 2015 a más de \$400 millones para el 2025. Además, la NYCHA continúa teniendo \$16.9 millones de necesidades insatisfechas de capital.**

Fuente de datos: Cálculos basados en la Evaluación de Necesidades físicas de la NYCHA, 2011

Nota: La NYCHA hará una nueva PNA a finales del 2017.

A pesar de la drástica reducción de fondos, la NYCHA ha elegido preservar su amplio parque de viviendas públicas. La NYCHA ha tomado esta determinación tomando en cuenta las décadas de prácticas sólidas de mantenimiento y administración de la propiedad (antes de la reducción de fondos), el relativamente alto porcentaje de

El Alcalde de Blasio conoce a un miembro del equipo de Brownsville Jobs-Plus en el Centro Comunitario de Van Dyke



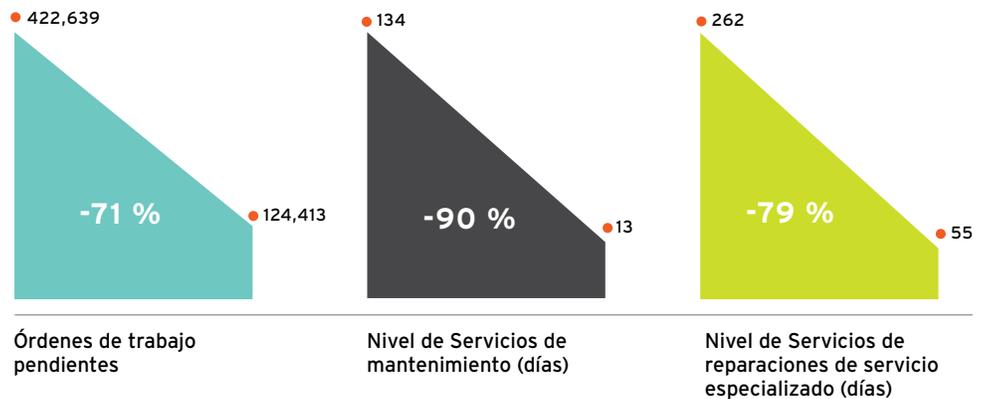
Fotografía tomada por la NYCHA

residentes trabajadores y la enérgica defensa de la vivienda pública de parte de grupos de apoyo comunitarios. Sobre todo, porque el compromiso de la NYCHA de preservación refleja la vital función de la vivienda pública en la Ciudad de Nueva York — una de las únicas opciones de vivienda para los grupos familiares de bajos recursos, para los adultos de la tercera edad, los adultos con ingresos fijos y las familias que trabajan para salir de la pobreza.

El liderazgo del Alcalde de Blasio

Poco después de asumir funciones, el alcalde de Blasio resaltó su compromiso ante la NYCHA y sus residentes de exonerar a la autoridad del pago anual del NYPD y un año después anunció que a la NYCHA se le eximiría del pago anual del NYPD perpetuamente. En el 2013, el valor de esa exoneración para la NYCHA representaba \$54 millones y el alcalde ordenó que la NYCHA debería usar los ahorros para reducir el significativo retraso en las órdenes de trabajo de la Autoridad. Los resultados de la inversión del Alcalde son drásticos: De enero de 2013 a marzo de 2015, la NYCHA redujo las órdenes pendientes de trabajo de 124,000 a 423,000. La NYCHA también

Disminución de los tiempos de servicio: Del 1 de enero de 2013 al 1 de abril de 2015



Fuente de datos: Departamento de Investigación y Análisis de Gestión de la NYCHA



mejoró los tiempos de respuesta del servicio de 134 días a 13 días para mantenimiento básico y de 262 días a 55 días para reparaciones de servicios especializados.

El Alcalde de Blasio demostró su fuerte compromiso para mejorar la seguridad en los desarrollos de la NYCHA al poner en funcionamiento en julio de 2014 el Plan de Acción del Alcalde (MAP) de \$210.5 millones para la seguridad de los vecindarios. Orientado a fortalecer los vecindarios y reducir los delitos de violencia, este esfuerzo de varias agencias se centró en los 15 desarrollos de la NYCHA donde se presenta casi el 20 por ciento de todos los delitos de violencia en las viviendas públicas, ofreciendo un mayor esfuerzo de las fuerzas del orden; mejoras físicas, que incluyen iluminación exterior, cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV), controles de entrada y nuevas puertas; intenso alcance y participación comunitaria y ampliación en el horario de los programas juveniles de los centros comunitarios.

Basándose en MAP, en diciembre de 2014, el Fiscal General de Manhattan, Cyrus Vance, asignó \$101 millones de los fondos bancarios de confiscación para mejoras en la seguridad de esos mismos 15 desarrollos de la NYCHA. Estos recursos, cuando se reciban, ayudarán para la instalación de cámaras con conexión a la red del NYPD, iluminación exterior, nuevas puertas, controles de acceso y programación adicional para la seguridad pública.

El apoyo del Alcalde de Blasio y de la administración permitió que la NYCHA hiciera avances significativos en el 2014 y durante el primer trimestre del 2015 para abordar los retos largamente aplazados. Los logros obtenidos en relación al financiamiento durante los últimos 15 meses incluyen:

- La exoneración permanente de los pagos de la policía al NYPD de forma perpetua: \$72.5 millones (al año)
- El financiamiento del Plan de Acción del Alcalde: \$210.5 millones (aproximadamente \$184 millones directamente a la NYCHA)

Las casas de Bronxchester antes y después de las renovaciones planificadas resultantes de la recapitalización de la Sección 8



ANTES



DESPUÉS Imágenes cortesía de L+M Development Partners, Inc

- El compromiso del Alcalde de hacer reparaciones a techos por un valor de \$100 millones
- La asignación de fondos de confiscación del Fiscal General de Manhattan, Cyrus Vance: \$101 millones

La NYCHA también ha hecho progresos en su operación, siendo un arrendador más eficaz y eficiente y continuará haciendo los progresos necesarios en este tema, orientado por el plan **NextGeneration NYCHA**. Los logros alcanzados en la operación incluyen:

- Reducir las órdenes de trabajo atrasadas en más de un 70 por ciento
- Mejorar el tiempo de servicio para el mantenimiento básico en un 90 por ciento, hasta menos de dos semanas
- Reducir el tiempo de rotación de las unidades para dar vivienda a más de 1,000 familias indigentes en vivienda pública o en unidades de la Sección 8
- Poner a disposición la recertificación anual en línea para los residentes de la Sección 8
- Dar capacitación a 350 supervisores para solucionar el moho
- Implementar el Programa de Evaluación de las Unidades de Vivienda Pública (Public Housing Unit Assessment Program) para realizar evaluaciones de las 178,000 unidades de vivienda pública y usar los datos de las condiciones de las unidades para hacer la planificación y llevar a cabo servicios de mantenimiento mejorados

La NYCHA también ha continuado reconstruyendo su parque de viviendas públicas y esto se ha añadido al suministro de viviendas asequibles de la Ciudad. Se ha progresado en estos aspectos:

- Se obtuvo financiamiento para la recapitalización del proyecto de la Sección 8, que preservará 874 unidades y generará aproximadamente \$350 millones para las necesidades de operación y de capital de la NYCHA
- Se celebró un contrato con FEMA para financiar aproximadamente \$3 millones de reparaciones y mejoras para los 35 desarrollos afectados por Sandy

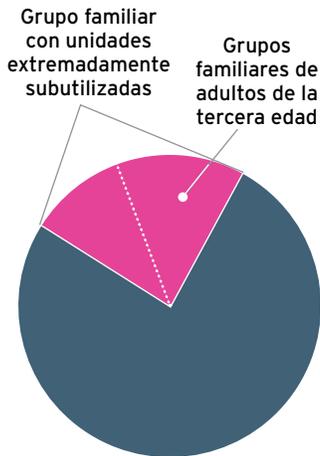


Fotografía tomada por la NYCHA

Un empleado y residente de la NYCHA trabaja en la construcción en las casas de Soundview

- Se colocaron garantías por \$740 millones en fondos de capital en el 2014, hasta \$240 millones en el 2012, incluyendo un bono de \$500 millones, en tan solo ocho meses
- Se obtuvieron fondos en un tercio del tiempo estipulado por el HUD
- Se celebró un Acuerdo laboral para el proyecto que mejorará la calidad de la construcción, acelerará el trabajo y garantizará oportunidades de trabajo para los residentes con carreras en la construcción
- Se completó el reemplazo de techos en 18 edificios; se empezó a trabajar en otros 99
- Se completó la instalación de 1,973 cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV) en 393 edificios de los 54 desarrollos
- Se retiraron más de 36,000 pies lineales de estructuras temporales en las aceras
- Se publicaron licitaciones para propuestas para los urbanizadores de viviendas con asistencia y se otorgaron más de 1,800 vales del proyecto para futuras construcciones para adultos de la tercera edad, veteranos, personas discapacitadas y grupos familiares indigentes

Unidades extremadamente subutilizadas



Entre aproximadamente 46,000 unidades de vivienda pública con 3 o más habitaciones, el 24 % están extremadamente subutilizadas, lo que significa que sus ocupantes tienen por lo menos dos habitaciones más de lo que necesita el grupo familiar. Entre las unidades extremadamente subutilizadas, el 57 % son de grupos familiares con un jefe que es un adulto de la tercera edad.

Fuente de datos: Departamento de Investigación y Análisis de Gestión de la NYCHA

Además, la NYCHA colocó a 2,000 residentes de la NYCHA en puestos permanentes a través de la Oficina de Autosuficiencia Económica y Sostenibilidad del Residente (Resident Economic Empowerment and Sustainability, REES) y en asociación con el Departamento de Educación y la Administración de Servicios para la Niñez acogió a 101 programas UPK en los campus de la NYCHA que atienden a 2,250 niños.

Finalmente, en apoyo a los esfuerzos que realiza la Ciudad para combatir la indigencia, la NYCHA reservará otras 750 unidades de vivienda pública para familias indigentes en cada uno de los próximos cinco años. En combinación con el compromiso actual de la Autoridad de colocar a 750 familias indigentes en viviendas públicas y 500 familias en programas de vales, esto dará como resultado la colocación de 2,000 indigentes en total cada año. A cambio, la Ciudad ofrecerá a NYCHA el mismo subsidio que le ofrece a los arrendatarios privados que acogen a familias indigentes y NYCHA reservará una parte de este para conectar a estos residentes con los servicios.

La Ciudad también se comprometió \$8.4 millones al financiamiento de un programa de incentivos para aquellos grupos familiares que viven en unidades muy grandes para el tamaño de su familia, conocidas como familias con viviendas subutilizadas, para que se muden a unidades de un tamaño apropiado. Entre las familias con viviendas subutilizadas, los grupos familiares que tienen dos o más habitaciones más que el número para el que califican están viviendo en unidades definidas como “extremadamente subutilizadas”. Más de la mitad de los grupos familiares viviendo en unidades subutilizadas son adultos de la tercera edad que han envejecido en el lugar. Esta iniciativa asegurará que 400 grupos familiares tengan el tamaño de unidad adecuada; las unidades vacantes estarán disponibles para acoger a familias indigentes.

En esta base sólida de logros y compromisos dirigidos por la administración de Blasio, la NYCHA dará un paso hacia **NextGeneration NYCHA**



La Presidenta Olatoye visita a los residentes de Carleton Manor y Randolph Houses



Fotos tomadas por la NYCHA

Mantenimiento de la NYCHA para la próxima generación

NextGeneration NYCHA está motivado por la simple y clara visión de los neoyorquinos: tener comunidades sanas, limpias y conectadas. El plan **NextGeneration NYCHA** aspira proporcionar justo eso para los residentes de la NYCHA.

Este plan expone la forma en la que la NYCHA cambiará fundamentalmente su apariencia, su funcionamiento y la forma en que está financiada, con el fin de garantizar que la vivienda pública se preserve para la próxima generación de neoyorquinos. Sin la NYCHA, los grupos familiares de neoyorquinos de bajos ingresos no tendrán otra alternativa para llamar casa. Sin estas medidas transformadoras, la NYCHA no sobrevivirá.

Las 15 estrategias establecidas en el plan **NextGeneration NYCHA** eliminarán nueve años de déficit proyectados de operación y posicionarán a la Autoridad en una posición de estabilidad financiera ya que podrían abordar sus necesidades de capital insatisfechas. El plan **NextGeneration NYCHA** tiene el potencial de recaudar más de \$230 millones en excedentes de operación e invertir aproximadamente \$4.6 mil millones en las personas y en el parque de viviendas públicas de la NYCHA para reparar techos, reducir el moho y las plagas y alcanzar una mejor calidad de vida para muchos residentes de la NYCHA.

NextGeneration NYCHA se creó por prestar atención. Durante el curso de 14 meses, la NYCHA participó en visitas para prestar atención a lo que los se decía en casi 150 reuniones, en las que participaron más de 3,000 miembros del personal, más de 2,000 residentes en 85 visitas a los desarrollos, la Junta de la NYCHA, el Consejo de Presidentes y la Junta de Asesoría de los Residentes en toda la Ciudad, los presidentes de las asociaciones de residentes, las agencias gubernamentales, los funcionarios elegidos, defensores, grupos industriales, prestamistas e inversores, expertos en vivienda asequible, organizaciones filantrópicas, proveedores de



Mill Brook Houses



Ingersoll Houses



Van Dyke Houses

Fotos tomadas por la NYCHA

En el 2014, 900 residentes y miembros de la comunidad participaron en las sesiones de visión en Ingersoll, Mill Brook, and Van Dyke Houses. Ellos dieron ideas sobre cómo pueden alcanzar sus comunidades todos su potencial.

servicio, otras autoridades de vivienda pública y grupos externos de administración de la propiedad. Los temas, las soluciones propuestas y las mejores prácticas que sirvieron para obtener información para el plan **NextGeneration NYCHA** surgieron de las consultas invaluable consultas que se realizaron con esta amplia gama de personas interesadas.

A partir del verano del 2014, en colaboración con las asociaciones de organización comunitaria, la NYCHA trabajó como 900 participantes de tres desarrollos: Mill Brook Houses en Mott Haven, South Bronx; Van Dyke Houses en Brownsville, Brooklyn e Ingersoll Houses en Fort Greene/Downtown Brooklyn. Los residentes dirigieron la creación de los planes de visión comunitaria para guiar a cada comunidad hacia la próxima generación. Los temas comunes y claros de las visiones de los residentes dieron información al plan de la visión de **NextGeneration NYCHA** de tener “comunidades seguras, limpias y conectadas”. Los planes de visión de la comunidad fueron publicados en noviembre de 2014 y la NYCHA ha estado trabajando directamente con los residentes desde entonces para facilitar la implementación de los planes de la visión. Los residentes dedicados se reunieron mensualmente para abordar las prioridades que identificaron: surgieron temas como vivienda asequible, seguridad y protección, mantenimiento y reparaciones, puestos de trabajo, servicios del vecindario, temas relacionados con la niñez y los adultos de la tercera edad y la necesidad del ambiente físico.

NextGeneration NYCHA refleja el arduo trabajo y los comentarios de los residentes y del personal de la NYCHA para dar vida a la visión de comunidades de NYCHA seguras, limpias y conectadas.

Organización del plan

Este plan está organizado de acuerdo a sus cuatro metas:

- 1. Alcanzar estabilidad financiera en el corto plazo y diversificar el financiamiento para el largo plazo**
- 2. Trabajar como arrendante eficiente y eficaz**
- 3. (Re)construir, ampliar y conservar el parque de vivienda pública y económica**
- 4. Desarrollar servicios para residentes y modelos de participación de residentes sostenibles y de primera clase**

En cada meta se establecen iniciativas estratégicas que están diseñadas para alcanzar la meta establecida. Cada estrategia empieza con una descripción de las condiciones existentes en la NYCHA y continúa con un enfoque para su implementación.

Visión de la comunidad para NextGeneration NYCHA

Antecedentes

Fomentar la confianza de los residentes y de los socios de la NYCHA es un esfuerzo constante que es esencial para el éxito de **NextGeneration NYCHA**. En el verano del 2014, se seleccionaron tres desarrollos de la NYCHA para participar en el plan piloto **NextGeneration NYCHA**, una iniciativa para reunir a los residentes con el fin de que desarrollen visiones de largo plazo para sus comunidades. Mediante este proceso, la NYCHA tratará de fortalecer las asociaciones y redireccionar los recursos de los servicios duplicados, permitiendo que se lleven a cabo una gran variedad de mejoras a las comunidades de la NYCHA y en sus vecindarios cercanos. Los desarrollos piloto tienen en conjunto un total de 4,917 apartamentos con casi 11,000 residentes:

- Mill Brook Houses, Mott Haven, South Bronx
- Ingersoll Houses, Fort Greene/Downtown Brooklyn
- Van Dyke Houses, Brownsville, Brooklyn

NextGeneration NYCHA en la comunidad empezó en julio de 2014 con Community Voices Heard y New York Communities for Change haciendo sondeos puerta a puerta en tres desarrollos, seguido por reuniones en los edificios y en las comunidades. Los esfuerzos para la organización se centraron en identificar seis temas de mayor importancia para los residentes de cada desarrollo. En total se sondeó a 2,028 residentes. Los temas elegidos incluían:

- Seguridad y protección
- Viviendas asequibles
- Mantenimiento y reparaciones
- Capacitación laboral
- Servicios comunitarios
- Servicios para adultos de la tercera edad



Mill Brook Houses



Van Dyke Houses

Fotos tomadas por la NYCHA



Ingersoll Houses

- Programas para después de clases
- Desarrollo juvenil
- Cuidado infantil
- Parques de juegos
- Edificios y predios abandonados
- Jardinización de la comunidad

Visión de la comunidad

En septiembre de 2014, los seis temas prioritarios de cada desarrollo se convirtieron en el centro de tres talleres dirigidos. En total participaron 900 personas, incluidos residentes, funcionarios electos, organizaciones comunitarias, personal y otras partes interesadas. El enfoque de visión comunitaria se originó del enfoque histórico de la NYCHA para la participación de los residentes. No se programó ninguna agenda más que los temas de discusión que surgieron entre los residentes. El proceso originó un foro para registrar las ideas de los participantes y las recomendaciones y fue diseñado para involucrar a los residentes en la implementación de cambios positivos.

Durante las sesiones de visión en cada desarrollo, se les pidió a las personas que participaron en el taller que imaginaran cómo podrían cambiar sus comunidades para mejorar, que hicieran un mapa de los lugares fuertes y débiles de los vecindarios, que expresaran sus inquietudes y que votara por las prioridades de la comunidad. Las ideas que surgieron en estas sesiones se recopilaron y se usaron para elaborar los enunciados de la visión, las metas y los marcos para la implementación.

“La participación eficaz de la comunidad deberá ser parte del proceso de planificación desde el principio, al decidir si habrá redesarrollo y cómo cambiará el futuro de la comunidad”.

-Fortalecimiento de la vivienda pública de la Ciudad de Nueva York: Instrucciones para el Cambio, Sociedad de Servicio comunitario, 2014

Implementación

En noviembre de 2014, la NYCHA presentó los planes de la visión para estas tres comunidades. Más de 300 residentes asistieron a las reuniones de los tres desarrollos. Los residentes revisaron los objetivos que seleccionaron y los pasos para la implementación que se describen en los planes de la visión. Para alcanzar los objetivos de la visión, cada uno de los tres desarrollos se embarcó en un esfuerzo colaborativo sin precedentes. La Oficina de Participación de los Residentes de la NYCHA estableció una estructura de comités organizados en cada desarrollo y un comité que representa a cada uno de los temas de prioridad de cada desarrollo, estos se reunirían una vez al mes durante el 2015. Más de 100 residentes firmaron su participación en los comités, junto con los empleados de la NYCHA y los socios de la comunidad.

Desde diciembre de 2014, la Oficina de Participación de los Residentes ha realizado un fuerte acercamiento para instar a los residentes a que participen en las reuniones mensuales de los comités dirigidos por los residentes, para esto hizo circular volantes, realizó visitas a hogares e hizo llamadas telefónicas. Los comités se reúnen cada mes para discutir los problemas de los residentes, para compartir las anotaciones de las reuniones previas y para trabajar en las tareas necesarias para alcanzar los objetivos identificados durante el proceso de la visión de la comunidad. Cada comité ha elegido un residente para que sirva de enlace con la NYCHA y para que dirija el comité e informe los resultados y los problemas al personal de la NYCHA. Todos los comités esperan alcanzar sus metas o hacer avances significativos para alcanzarlas, en diciembre del 2015. Con la NYCHA como un fuerte sistema de apoyo para los comités, los residentes están fomentando la capacidad de organización, la navegación por los sistemas gubernamentales y la conexión a recursos adicionales.

Como parte de esta participación mensual, la NYCHA trabaja con los comités de vivienda asequible para conocer las necesidades y los problemas de cada comunidad al planificar el futuro desarrollo del lugar. Las perspectivas de los residentes serán la guía para la elaboración de cualquier plan de desarrollo, justo en la medida en que empiezan a darle forma a los tipos de servicios y centros que estarán disponibles en sus comunidades.

El progreso ya realizado por los comités de **NextGeneration NYCHA** incluye lo siguiente:

Ingersoll

- El 64 por ciento de reducción en el 2015 de los delitos cometidos en los siete tipos principales de delitos a la fecha, en comparación con el mismo período en el 2014 (enero a marzo)
- Un aumento del 190 por ciento en las remisiones de los residentes de Ingersoll a REES (julio de 2014 versus abril de 2015); los residentes de Ingersoll tienen más remisiones a REES que los residentes de cualquier otro desarrollo de Brooklyn

Mill Brook

- Colaboración para llevar a cabo un día de limpieza con el Área de Servicio 7 de la Policía, la Asociación de Residentes de Mill Brook, Asociación de Residentes de Mill Brook, Jobs Plus, East Side House, Healthfirst, Asociación de Residentes de Patterson, residentes de Mitchel Houses, y NYCHA NAACP (70 participantes)
- Contratación de siete nuevos cuidadores entre enero de 2015 y mayo de 2015

Van Dyke

- Un 33 por ciento de reducción en las órdenes de trabajo de mantenimiento de julio de 2014 a abril de 2015
- Inauguración de Brownsville Jobs-Plus en noviembre de 2014; desde la inauguración, 32 residentes del área se han colocado en puestos de trabajo, incluyendo a 23 residentes de Van Dyke Houses

OBJETIVO N.º 1

**ALCANZAR ESTABILIDAD
FINANCIERA EN EL CORTO
PLAZO Y DIVERSIFICAR EL
FINANCIAMIENTO PARA EL
LARGO PLAZO**

Estrategia n.º 1:

Asegurar la exoneración del pago de PILOT anual

Condiciones existentes

La NYCHA ha pagado casi \$30 mil millones a la Ciudad en concepto de Pagos en Sustitución de Impuestos sobre Inmuebles (PILOT) cada año. Otras agencias de la Ciudad y arrendadores públicos normalmente no hacen uso de PILOT, mientras que a la NYCHA — una autoridad creada por el Estado de Nueva York y financiada por el gobierno federal para la cual el alcalde nombra a un Presidente y una Junta — se le ha solicitado que lo haga. Desde 1949, la NYCHA ha estado haciendo estos pagos anuales a la Ciudad de conformidad con una serie de Acuerdos de Cooperación entre la Ciudad y la NYCHA. Cuando el gobierno federal empezó a disminuir la inversión en vivienda pública a finales de la década de los 90, el PILOT obligatorio se convirtió en insostenible para la Autoridad.

Casi todos los propietarios públicos de terrenos en la Ciudad de Nueva York están exentos del pago de impuestos sobre inmuebles. A diferencia de otros propietarios públicos, la NYCHA ha realizado grandes pagos de PILOT a la Ciudad durante más de 60 años; tan solo en los últimos 20 años, el monto ha alcanzado unos \$447 millones.

Dado que el pago obligatorio anual de PILOT para la NYCHA representa aproximadamente un tercio del déficit de operación de la agencia, la exoneración que otorgó la Ciudad para esta obligación representa un avance importante hacia la eliminación del déficit de operaciones de la NYCHA.

Implementación

La NYCHA pidió la exoneración del pago de PILOT. El Alcalde de Blasio continúa con la determinación de proteger la asequibilidad para la mayoría de los neoyorquinos vulnerables. De acuerdo con su meta de conservar las viviendas públicas en la Ciudad de Nueva York, la exoneración que otorgó el alcalde para los pagos de PILOT permitirá que la NYCHA continúe disminuyendo su déficit estructural, que vuelvan a invertir su dinero en el presupuesto de operaciones y que enfoquen sus gastos en mantener desarrollos seguros y limpios.

“La Ciudad debe cancelar los acuerdos permanentes que requieren que la NYCHA pague los servicios especiales y los pagos de PILOT (en lugar de los impuestos sobre la propiedad)”.

—Fortalecimiento de la vivienda pública de la Ciudad de Nueva York: Instrucciones para el Cambio, Sociedad de Servicio Comunitario, 2014

Estrategia n.º 2:

Mejorar el cobro de la renta de los residentes y de las cuotas

Condiciones existentes

Un tercio de los fondos para el presupuesto de la NYCHA proviene de los ingresos por renta y cuotas y, sin embargo, cada año hay una cantidad significativa en concepto de renta y cuotas de los 176,000 grupos familiares de las viviendas públicas de la NYCHA que no se cobra. El grupo familiar promedio paga \$484 de renta al mes. Si el grupo familiar instala aire acondicionado, lavadora de ropa y otros electrodomésticos, la NYCHA le cobra una cuota ya que, en la mayoría de los casos, debe compensar el aumento en el costo de los servicios públicos y los cobros asociados con estos electrodomésticos.

Mejorar el cobro de renta y de cuotas de la NYCHA es imperante ya que es una de las fuentes de ingresos más importantes sobre las cuales la NYCHA tiene control, contrario a los fondos federales que están sujetos a apropiaciones anuales.⁵ La Autoridad también reconoce que la calidad de los servicios del arrendante es una parte importante del cobro de la renta y continuará haciendo cambios operativos para hacer que las reparaciones y el mantenimiento sean más eficientes y eficaces.

A finales del 2014, se le adeudaba a la NYCHA más de \$56 millones en concepto de rentas y cuotas en mora de los meses anteriores. Aunque la NYCHA administra el cobro de un alto porcentaje de la renta mensual actual, la tasa de cobro promedio combinada de renta bruta y cuotas es de aproximadamente el 74 por ciento debido a la significativa mora que permanece sin pagar todos los meses. La tasa de cobro de renta y cuotas de la NYCHA es mucho mejor que la de la mayoría de los grandes propietarios y operadores de vivienda asequible en la Ciudad de Nueva York.

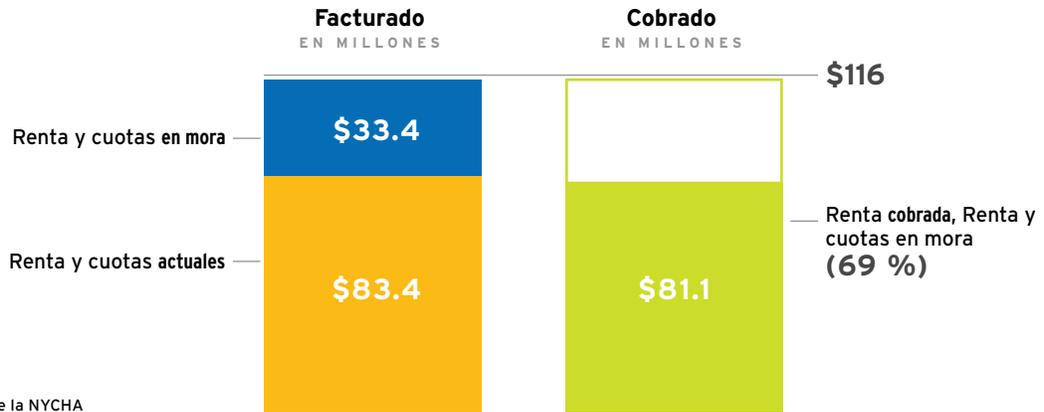
En total, 32,000 grupos familiares están actualmente en mora de un mes de renta y 22,000 grupos familiares tienen mora de varios meses. Además de los \$56 millones de renta y cobros anuales que no se cobran hay \$27 millones de pagos de renta y cuotas condonados, lo que significa que la NYCHA nunca los recuperará. Pero, incluso con estas tasas de cobro relativamente bajas y, contrario a la percepción pública, la NYCHA desaloja solo al 0.12 por ciento de los grupos familiares debido al incumplimiento en el pago de la renta.

Para facilitar el pago de la renta y las cuotas, la NYCHA actualmente ofrece varias opciones de pago para los residentes, como pagos en línea, por teléfono, por correo, por medio de deducciones en nómina, en un banco local o en cualquier servicio de transferencia de dinero autorizado. Los residentes pueden pagar con cheque, en efectivo, por medio de giro postal, tarjeta de débito o por transferencia de fondos.

5) De acuerdo a la fórmula que usa el HUD para el cálculo del subsidio para operaciones, el ingreso por concepto de renta de los residentes se resta para determinar la necesidad de la Autoridad de Vivienda Pública. Aunque un aumento en el cobro de las rentas podría tener como resultado un flujo de caja positivo para el año en el que se cobró, podría tener como consecuencia la reducción del subsidio para operaciones de los próximos años.

La Oficina de Capacitación y Sostenibilidad Económica de los Residentes de la NYCHA trabaja con los residentes para abordar el pago de la renta y otros desafíos financieros de generación de riqueza al conectar a los residentes con los proveedores locales de oportunidades económicas, conocidos como "Socios de Zona". El REES ayuda a la administración de propiedades a aumentar el pago puntual de la renta al capacitarlos con herramientas para conectar a los residentes con los proveedores de asesoría financiera personalizada, capacitación de la fuerza de trabajo, y otros servicios.

Cobros de renta y cuotas: Panorama en diciembre de 2014



Fuente de datos: Finanzas de la NYCHA

La NYCHA ofrece a los residentes la opción de recibir el estado de cuenta mensual de la renta como una “factura electrónica”, lo cual es conveniente, libre y ecológico. La NYCHA también permite que los residentes hagan pagos de forma quincenal si hacen el pago en línea por medio de una transferencia directa de alguna de sus cuentas bancarias.

Implementación

En 2014, el REES mejoró su sistema de referencias al capacitar a más de 500 miembros del personal de atención primaria y a los socios de la zona. Ahora, cada oficina de la administración de propiedades de la NYCHA está asignada a un proveedor de servicio local, además de estar conectada con el centro de llamadas central de la Oficina de Capacitación financiera del Departamento de Asuntos del Consumidor, en donde el personal puede programar a los residentes una cita de orientación financiera individualizada en cualquier de los centros de capacitación financiera de la Ciudad.

La NYCHA está implementando una iniciativa para el cobro de la renta y la cuota de los residentes para aumentar los ingresos en \$30 millones con respecto al nivel actual.

Para ayudar a los residentes a pagar puntualmente la renta y las cuotas, la NYCHA ya instituyó el envío temprano de la correspondencia con los estados de cuenta de la renta. La Autoridad también ha rediseñado dos documentos clave relacionados con el cobro de la renta, con el fin de aumentar la claridad: la declaración de renta del residente y el informe de cobro de la renta del administrador de la propiedad. Los nuevos documentos facilitan la comprensión de lo que se debe, lo que se ha pagado y los plazos vencidos que existen.

A partir del verano, la NYCHA realizará una prueba para el uso de robocalladas bilingües y TTY y cartas automáticas de recordatorio de pago para notificar en las primeras dos semanas del mes a los residentes que aún no han pagado la renta. Se probará la eficacia de estos métodos y, si generan resultados positivos en los sitios objetivo, se replicarán en el resto de los desarrollos de la NYCHA. Como mínimo, la conversión a este enfoque automatizado liberará el tiempo del personal que podría entonces dedicarse a mejorar otras funciones importantes que afecten directamente los ingresos por renta.

Simultáneamente con el nuevo sistema de recordatorio piloto, la NYCHA a través del grupo REES, comunicará más activamente a los residentes con los proveedores de servicios que ofrecen asesoría financiera para ayudar a que los residentes presupuesten los pagos futuros de renta y planifiquen el pago de sus rentas en mora. La NYCHA también está explorando opciones adicionales para métodos de pago quincenales con el fin de darles a los residentes mayor flexibilidad.

La NYCHA también está revisando sus políticas y procedimientos para aumentar la claridad de los mismos y garantizar que el proceso de cobro de renta y cuotas sea más eficaz. Por ejemplo, la NYCHA ya ha simplificado la definición de retraso en el pago de la renta e iniciará una campaña de comunicaciones para trasladar esta información. La NYCHA explorará más estrategias para mejorar el cobro de la renta en los grupos familiares con retraso crónico en el pago de la renta. La Autoridad también está coordinando con Agencias de la Ciudad para que ayuden a los residentes con el pago de la renta, mejorando los sistemas de reporte sobre el cumplimiento del plan de pago de los residentes y las disposiciones del tribunal y haciendo mejoras en el proceso para la presentación de documentación ante el Tribunal de vivienda.

Estrategia n.º 3: Maximizar los ingresos y el uso de los espacios de planta

Condiciones existentes

Edificios

El primer nivel de la mayoría de los edificios de la NYCHA contiene una mezcla de unidades residenciales y espacios comerciales, comunitarios y otros espacios. Hay fácil más de 2.5 millones de pies cuadrados de espacio no residencial en todo el portafolio de la NYCHA, incluyendo 250,000 pies cúbicos de espacio comercial. Aunque la NYCHA tiene una práctica sólida y bien establecida para el arrendamiento de sus espacios comerciales rentables, carece de una estrategia integral que maximice el uso del mismo y la obtención de ingresos de los otros millones de pies cuadrados de espacio de planta no residencial.

Aunque el nivel de vacantes residenciales promedio de la NYCHA está por debajo del 1 por ciento y el índice de vacantes comerciales es del 5 por ciento, se estima que el índice de vacantes de los espacios comunitarios de la NYCHA excede el 20 por ciento. Este índice de vacantes puede solo estimarse aproximadamente ya que en más de una década no se ha realizado ninguna encuesta completa y detallada de todos los espacios no residenciales ocupados y vacantes.

Además de la subutilización del espacio no residencial, muchas de las organizaciones comunitarias que ocupan espacios de la NYCHA no pagan ninguna renta o si la pagan es insuficiente para cubrir los costos de operación de estos espacios. Por ejemplo, la Autoridad cubre \$3.8 millones de costos de servicios públicos directamente medidos de los arrendatarios en el 2014. Es más, ya que solo una sexta parte de los espacios comunitarios para los cuales la NYCHA paga los servicios públicos son medidos directamente, el costo de \$3.8 millones representa solo una pequeña parte de ese pago anual real. La NYCHA está reexaminando las disposiciones actuales del contrato de arrendamiento, esto incluye los costos de los servicios básicos y las rentas.

Tarifas de estacionamiento mensual

Estacionamiento exterior de 24 horas



Lower East Side
NYCHA Lot
\$26.33



Estacionamiento
privado
(a 1 cuadra)
\$305*

*Basada en la cotización recibida el 3 de abril de 2015

Estacionamiento

Además de los espacios de planta dentro de los edificios, la NYCHA ofrecen más de 11,000 espacios en predios de estacionamiento que incluyen a más de 200 desarrollos, tanto para residentes como para no residentes y lo hacen mediante la emisión de permisos de estacionamiento. La NYCHA cobra más por algunos permisos de estacionamiento que por otros: en interior es más caro que en el exterior, reservado más que no reservado y no residentes más que para residentes. Desde el 2011, la NYCHA inició el proceso para convertir todos los espacios no reservados en reservados, al pintar y numerar los espacios y ajustar las tarifas de los permisos para

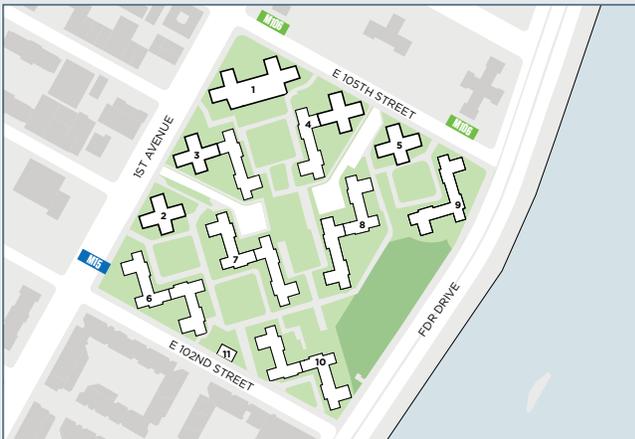
“[La NYCHA] debería empezar a cobrar o aumentar la renta de los inquilinos no lucrativos y explorar las oportunidades para otras empresas comerciales en los terrenos de la NYCHA”.

–Limpieza de la casa: Cómo cerrar las brechas operativas de la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York, Comisión de Presupuesto de los Ciudadanos, 2015

Ejercicio de diseño de la planta baja

El trabajo inicial en la estrategia de la planta baja empezó en el otoño de 2014 con un ejercicio de diseño. La NYCHA colaboró con Kohn Pedersen Fox Associates para considerar cómo activar los espacios verdes, conectar mejor a los desarrollos con los vecindarios circundantes y crear las fachadas de los diferentes tipos de desarrollos. Los tipos comunes de los edificios de la NYCHA varían desde apartamentos de baja altura con jardín y viviendas bajas hasta edificios y torres. Cada tipo de edificio y desarrollo presenta desafíos únicos de planificación que se pueden abordar con un buen diseño. El ejercicio de diseño se centró en lo siguiente:

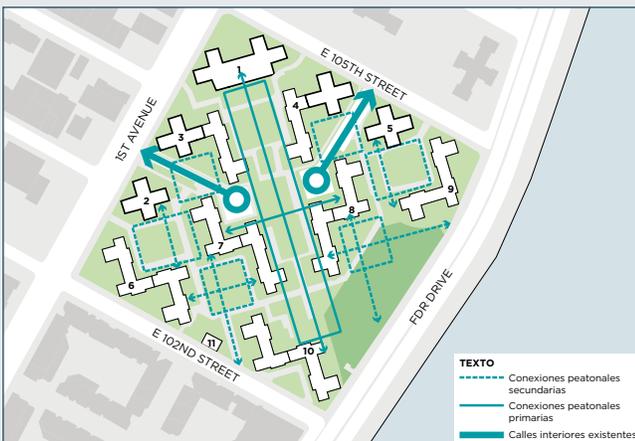
- Relacionar los desarrollos de la NYCHA con sus comunidades circundantes a través de instalaciones que dan a la calle
- Crear vibrantes espacios al aire libre que tengan una mezcla de usos y programación variada
- Dar la bienvenida a los peatones al rediseñar los pasillos y los planes de circulación y devolver la rejilla a los superbloques de la NYCHA
- Aumentar el uso de rótulos y vidrio u otros materiales transparentes
- Mejorar el diseño de jardinería en los campus de la NYCHA para hacerlos más resistentes a las tormentas
- Incorporar los principios de Prevención de Delitos a Través del Diseño Ambiental (Crime Prevention through Environmental Design, CPTED) para aumentar la seguridad y la protección



Sitio existente



Parcelas y áreas de estacionamiento existentes



Análisis del sitio existente



Oportunidades propuestas para el sitio

Imágenes cortesía de Kohn Pedersen Fox Associates

Mejora de la planta baja de Ocean Bay – Bayside



ANTES



Empezando con la fundación de HOPE VI en 1999, se sometió a los desarrollos de Arverne y Edgemere en Rockaways a una transformación para convertirlos en Ocean Bay Apartments – Oceanside y Bayside. Mediante varias fases de construcción financiada por HOPE VI y otros fondos federales de capital se realizaron mejoras en interiores y exteriores a ambos desarrollos. Aquí se presenta un elemento de la renovación de Ocean Bay – Bayside, que finalizó en 2010. El objetivo principal de esta fase era asegurar la planta baja y las áreas exteriores para el uso cómodo de los residentes. Las mejoras incluyeron:

- Restauración de las fachadas de ladrillo
- Conversión de las terrazas exteriores en balcones privados
- Construcción de una nueva salida para los edificios de gran altura a través de dos nuevas torres de escaleras

- Cierre de los vestíbulos de la planta baja
- Jardinería de los terrenos de los desarrollos

Las fotos de arriba muestran uno de los cuatro edificios de mediana altura en Ocean Bay–Bayside antes y después de las renovaciones. Las imágenes de “antes” muestran los vestíbulos abiertos, que eran inhóspitos para los residentes debido a la falta de líneas de visualización de las entradas y los interiores de los vestíbulos. Como resultado, fácilmente podía ocurrir la delincuencia en estos espacios y en los alrededores. En cada edificio de gran altura, la NYCHA cerró los vestíbulos abiertos, lo que permitió espacios llenos de luz, donde los residentes podían sentirse seguros, protegidos y cómodos en la entrada principal de su hogar. Se construyeron las torres de escaleras para crear un segundo medio de salida de cada lado de estos cuatro edificios. Además, se puede ver en las fotografías las terrazas exteriores de los pisos superiores — que originalmente eran parte del paso de salida de incendios de un lado del edificio a otro y a menudo un sitio de vagancia molesta — que se convirtieron en balcones privados para la línea central de apartamentos.



DESPUÉS



Fotos tomadas por la NYCHA

los predios conforme a esto. La NYCHA cobra en promedio \$6.80 por mes para estacionamiento no reservado y \$26.33 al mes para estacionamiento reservado y cobra un total de \$2.4 millones anualmente por permisos de estacionamiento.

Implementación

Interior de los edificios

La NYCHA está desarrollando una estrategia de arrendamiento integral para el portafolio de espacios no residenciales — para maximizar el uso de todos los espacios disponibles, llevar más espacios en línea que hayan sido sacados fuera de línea, mejorar la experiencia de planta en los desarrollos, ofrecer servicios adecuados para los residentes, disminuir los costos de la Autoridad y generar ingresos por renta. La estrategia incluye a todos los espacios de planta comerciales, comunitarios y otros no residenciales en todo el portafolio.

Primero, la Autoridad continuará arrendando con entusiasmo su portafolio de espacio comercial y mantendrá los índices de vacantes en alrededor del 5 por ciento.

Segundo, la NYCHA llevará a cabo un inventario de todos los espacios de planta propiedad de la NYCHA, especialmente los espacios comunitarios y misceláneos y hará un estudio de sus necesidades de capital. Muchos de estos espacios se orientan hacia adentro y algunos no tienen ventanas, lo que limita su apariencia comercial: el mantenimiento aplazado también es un problema. Se necesitará una inversión cuidadosa y orientada para crear empresas viables y generadoras de ingresos en estos espacios, que mejoren la vida de los residentes de la NYCHA y que conecten mejor a los desarrollos con las comunidades que los rodean.

Como primer paso de esta estrategia, la NYCHA ha empezado a clasificar todos los espacios no residenciales. Esta actividad empezó en los tres desarrollos de NextGeneration NYCHA: Ingersoll, Mill Brook, and Van Dyke Houses. La NYCHA diseñará una estrategia de planeación de espacios para el nivel de planta y formulará una estrategia de arrendamiento específica para el lugar de acuerdo a las necesidades comunicadas por los residentes y los submercados de arrendamiento de inmuebles en estos tres desarrollos. Los resultados de este plan piloto servirán para el enfoque de activación más amplio para el resto del portafolio.

Los expertos en los campos de servicios sociales, arquitectura, diseño, planificación urbanística, administración de la propiedad y desarrollo estarán ayudando a la NYCHA para determinar el mejor uso del espacio de planta del terreno. La NYCHA



St. Mark's Bookshop, ubicada en la planta baja de First Houses, el desarrollo más antiguo de la NYCHA

Inventario de la planta baja

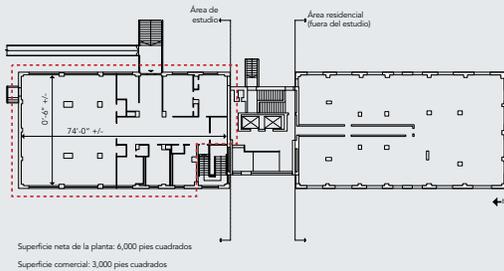
Civic Consulting and Goulston & Storrs están liderando una colaboración ad honorem para desarrollar la estrategia de arrendamiento de la planta baja de la NYCHA. Esta actividad empezó con la realización de encuestas de Bernheimer Architecture, LEVENBETTS y Parsons School of Design en los tres desarrollos de NextGeneration NYCHA: Ingersoll, Mill Brook y Van Dyke Houses. Al terminar las encuestas, el equipo finalizará el inventario de la planta baja y analizará los submercados pertinentes para hacer recomendaciones para administrar y arrendar estos espacios. Aquí se muestra una selección del resultado del primer edificio encuestado en Van Dyke Houses.



Vista de la entrada de los espacios comerciales



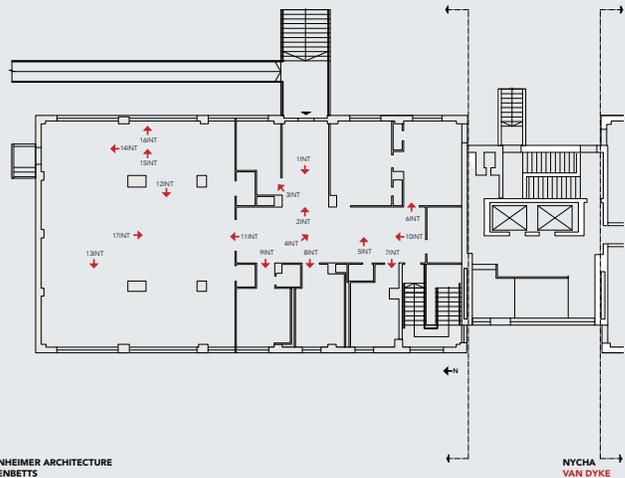
Vista de la puerta frontal de entrada



BERNHEIMER ARCHITECTURE
LEVENBETTS

Plan clave de las vistas exteriores

NYCHA
VAN DYKE



BERNHEIMER ARCHITECTURE
LEVENBETTS

Plan clave de las vistas interiores

NYCHA
VAN DYKE

Imágenes cortesía de Bernheimer Architecture y LEVENBETTS

y sus asociados analizarán los submercados de arrendamiento, tomarán en cuenta los enfoques de diseño óptimos, identificarán a los arrendatarios potenciales, harán un análisis costo-beneficio, detectarán las fuentes de capital y establecerán un proceso de arrendamiento y administración simplificado.

Para los espacios de planta que necesitan mejoras significativas de capital, la NYCHA evaluará el costo-beneficio de la renovación e incorporará estas conclusiones a la estrategia de arrendamiento.

La NYCHA desarrollará un arrendamiento combinado y diseñará intervenciones para los principales tipos de edificios que se encuentran en el portafolio existente de la Autoridad. Este enfoque le permitirá a la NYCHA reproducir el arrendamiento y las estrategias de activación de forma eficiente y consistente. La Autoridad estima que podrá generar por lo menos \$1 millón en ingresos anuales al 2025 mediante un aumento en el arrendamiento de todos los espacios no residenciales.

Además, la NYCHA trabajará para dar arrendamientos con arrendatarios nuevos y existentes y establecer términos que, como mínimo, requieran que el arrendatario cubra sus propios gastos de operación.

Estacionamiento

La NYCHA aumentará los ingresos generados de sus predios de estacionamiento. Las tarifas de mercado para el estacionamiento, aunque cambian según el vecindario, son considerablemente más altas que las tarifas que cobra la NYCHA a sus residentes. En algunos vecindarios, por ejemplo, las tarifas del mercado son 12 veces más altas que las tarifas actuales de la NYCHA con un promedio de \$26.33 al mes.

La NYCHA planea aumentar las tarifas de cobro mensual a tarifas aceptables del mercado local para los residentes, cobrando tarifas completas a los no residentes. A partir del 2016, la NYCHA hará aumentos a las tarifas en fases, en un primer grupo de 80 a 90 desarrollos, que tienen alrededor de 6,000 espacios de estacionamiento. La Autoridad colocará una tarifa de mercado aceptable para residentes y será de alrededor de \$150 al mes en los submercados con mayor demanda. El siguiente conjunto de desarrollos le seguirá, usando la misma tarifa aceptable de residente, a partir del 2017, hasta cubrir en el 2018 a todos los 200 desarrollos en los que están localizados los predios de estacionamiento. La selección de predios para cada fase dependerá de la condición del predio, la facilidad de mejora y la demanda de espacio.

El estimado inicial de la NYCHA para el incremento de ingresos provenientes de esta iniciativa es de aproximadamente \$5 millones al año, para el 2019.

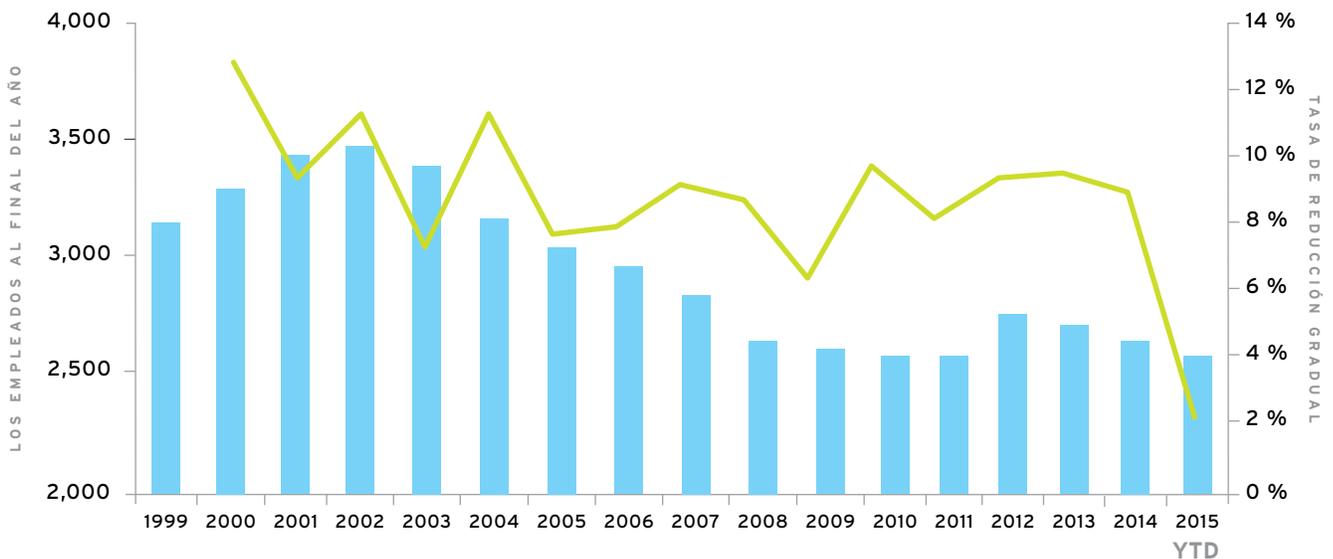
Estrategia n.º 4: Reducir los costos de la oficina central

Condiciones existentes

Durante décadas, la NYCHA ha funcionado como una entidad independiente. Aunque la dirección está asignada por el Alcalde y este colabora regularmente con muchas agencias de la Ciudad, la NYCHA no ha sido integrada ni se ha aprovechado de los amplios y extensos recursos y de la experiencia del gobierno de la Ciudad. Esto parece ser un vestigio de que la Autoridad fue creada por el Estado y fue financiada principalmente por el gobierno federal.

Al operar de forma independiente y aislada de las agencias de la Ciudad, la NYCHA ha tenido que reproducir una gran cantidad de funciones en la oficina central que realizan diferentes agencias de la Ciudad. Por ejemplo, el Departamento de Servicios Administrativos de la Ciudad (DCAS) administra los arrendamientos de espacios de oficinas para las agencias de la Ciudad y el Departamento de Diseño y Construcción administra el diseño y la construcción de edificios y de infraestructura. Por otro lado, la NYCHA realiza estas funciones internamente, usando sus propios recursos. Esta redundancia es igual de verdadera para otras funciones de la oficina central de la NYCHA, como administración del transporte, centro de atención al cliente, servicios legales, servicios de correspondencia y suministros.

Fuerza de trabajo de las oficinas centrales



Nota: Las tasas de reducción gradual anual de la NYCHA incluyen todas las plazas de trabajo normalmente asociadas con los servicios directos o el trabajo de campo. Las tasas resultantes podrían ser más bajas que las tasas reales de reducción gradual de la oficina central. Los datos sobre la reducción anual anteriores a 2000 no están disponibles.

Los costos de la oficina central de la NYCHA contribuyen al déficit anual de operaciones de la Autoridad, tanto los pasados como los proyectados. El HUD calcula cada subsidio de operación de las PHA principalmente en base a una cantidad de dinero por unidad de vivienda. Los costos de operación de la NYCHA por unidad de vivienda exceden el subsidio para la operación de una unidad que proporciona el HUD, esto se debe, en parte, a los altos costos de la oficina central de la NYCHA.

El veintidós por ciento de los empleados de la NYCHA son personal de la oficina central y están definidos como aquellos empleados cuyas funciones apoyan la administración de las propiedades. El porcentaje actual del personal de la oficina central es aproximadamente el mismo porcentaje que tenía a finales de los años noventa, antes de la vertiginosa caída del financiamiento de la Autoridad en el 2001. Aunque el personal de la oficina central disminuyó en un 26 por ciento del 2002 al 2010, ha permanecido virtualmente constante durante los últimos cinco años.

Implementación

Como parte de los esfuerzos de la NYCHA para eliminar el déficit estructural de operación, debe reducir los costos de la oficina central. Lo hará mediante la transferencia de la responsabilidad de algunas funciones de la oficina central, así como del personal de la NYCHA y los títulos de los cargos a las agencias de la ciudad que realizan funciones similares. La eficiencia resultante de la integración de operaciones de la ciudad-la NYCHA permitirá a la NYCHA reducir el personal de su oficina central gradualmente. Ni las transferencias ni la reducción gradual afectarán los niveles de los servicios frontales para garantizar la calidad de los servicios que se ofrecen a los residentes.

A través de los esfuerzos de integración, la NYCHA tratará de reducir aproximadamente 1,000 plazas del personal de la oficina central a finales de 2018, lo cual reducirá el porcentaje general del personal de la oficina central de la NYCHA al 15 por ciento. La tasa de reducción gradual asumida es congruente con la tasa promedio de reducción del personal de la oficina central de los últimos siete años. Esta reorganización dará como resultado ahorros anuales de aproximadamente \$90 millones para el año 2018. La NYCHA tiene la intención de reunirse en las próximas semanas con los diferentes sindicatos con el fin de discutir la manera en que afectará a los empleados.

A medida que se reduzca el personal, la NYCHA necesitará menos espacio y menos suministros en la oficina central. Estos efectos indirectos de la reducción de costos de la oficina central tienen el potencial de generar eficiencia operativa adicional y ahorros para la NYCHA, tales como la consolidación de las sedes de la oficina central. La Autoridad tiene proyección de ahorros del 2 por ciento de sus demás gastos administrativos en el presupuesto de la oficina central como resultado de la reducción de personal.

OBJETIVO N.º 2

**TRABAJAR COMO
ARRENDANTE EFICIENTE
Y EFICAZ**

Estrategia n.º 5

Transformarse en una organización digital que aproveche la tecnología para mejorar el servicio al cliente y aumentar la eficiencia

Condiciones existentes

Desde 2014, la NYCHA ha concentrado gran parte de su inversión en tecnología en la mejora del servicio al cliente y el aumento en el acceso del cliente a la información, así como en la transparencia y la rendición de cuenta de las partes interesadas. Los puntos destacados de esta iniciativa incluyen:

Para los participantes de la Sección 8:

- Acceso en línea a la información propia de inquilinato y estatus de inspección
- Reprogramación de inspección y solicitudes especiales de inspección en línea
- Recertificación anual en línea (en la fase piloto)

El portal de autoservicio de la NYCHA, donde los solicitantes y titulares de vales de la Sección 8 pueden actualizar y verificar la información



Para los arrendantes de la Sección 8:

- Presentación en línea de contrato de renovación de arrendamiento y certificación de inspección de reparación
- Solicitud en línea de pagos de depósito directo
- Revisión en línea de la información del arrendante en relación con la renta (por ejemplo, el último resultado de inspección, historial de pagos)
- Publicación en línea de apartamentos vacantes para arrendamiento
- Revisión en línea de solicitudes de servicio

Para los solicitantes:

- Solicitudes en línea para vivienda pública y Sección 8
- Actualizaciones en línea de las solicitudes y revisiones en línea del estatus

Para los administradores de la propiedad de la NYCHA:

- Se monitorean y controlan 1,746 de 3,304 elevadores (53 por ciento) mediante tecnología de “edificio inteligente”
- Hay 219 de 602 plantas de calderas conectadas al monitoreo central
- Hay 740 de 1,898 calderas conectadas al monitoreo central

Para todos los interesados de la NYCHA:

En la primavera de 2014, la NYCHA inició las **Métricas de la NYCHA**, un “tablero” de métricas clave de vivienda pública de la NYCHA, Sección 8, proyectos de capital y programas comunitarios. Basándose en esto, a principios de 2015 la NYCHA creó una parte del portal en línea de **Alertas de la NYCHA** para publicar en tiempo real los cortes de calefacción, agua y gas.

La NYCHA ha progresado significativamente en las mejoras del servicio al cliente a través de la tecnología; sin embargo, resta mucho por hacer en los próximos 10 años. La tecnología para mejorar el servicio al cliente, la eficiencia organizacional y la administración de edificios existe, pero la Autoridad no la utiliza al máximo. La NYCHA tiene la oportunidad de adoptar nuevas tecnologías para mejorar sus operaciones y mejorar el servicio al cliente para sus residentes.

En el lado que ve el consumidor, la NYCHA actualmente ofrece recursos limitados para interactuar en línea. Por ejemplo, los residentes de viviendas públicas solo pueden programar citas de servicios por teléfono y deben realizar trámites extensos para la recertificación anual de ingresos requerida.

En el área de administración de expedientes, la NYCHA tiene grandes obligaciones hacia los 607,000 clientes que atiende y los 11,700 empleados de la Autoridad. Hoy en día la mayoría de estos registros se manejan y mantienen manualmente a un alto costo para la Autoridad. Los niveles de satisfacción del servicio al cliente también sufren debido a los sistemas de registros manuales que toman mucho tiempo.

La NYCHA calcula gastos en recursos humanos de aproximadamente \$3 millones anuales para archivar los documentos nuevos y recuperar/reemplazar los documentos faltantes. La NYCHA también tiene un registro atrasado de aproximadamente 100,000 documentos en papel pendientes de archivo por un total de \$2 millones.

Implementación

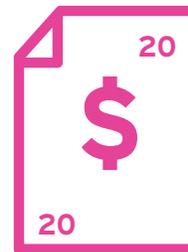
La transformación digital de la NYCHA permitirá a la Autoridad aumentar la eficiencia administrativa y reducir los costos mientras proporciona a los residentes de viviendas públicas, a los inquilinos y arrendantes de la Sección 8 y a los arrendantes comunitarios y comerciales un servicio al cliente mejorado y mejor acceso a su información.

Archivos perdidos



La NYCHA gasta \$120/página, lo que se traduce a casi \$1.76 millones anuales por la recuperación o el reemplazo de los archivos físicos faltantes

Archivos nuevos



La NYCHA gasta \$20/página, lo que se traduce a \$1.38 millones al año por archivar los archivos nuevos en papel

Fuentes de datos PricewaterhouseCoopers y el Departamento de Recursos Humanos de la NYCHA

Servicio al Cliente

En 2015, la NYCHA sigue progresando hacia su objetivo a largo plazo para reemplazar los sistemas de décadas de antigüedad, pesados y limitados de administración de los arrendantes y cobro de las rentas. En 2014, la NYCHA lanzó un plan piloto para una solicitud de recertificación anual en línea de autoservicio, la cual elimina los costos de impresión, envío por correo, recepción, clasificación y almacenamiento de cientos de miles de documentos al año. Introducir esta transacción en la web también reduce las tasas de errores, además de reducir el tiempo necesario para aprobar las revisiones. En 2015, el piloto pasará a ser totalmente implementado y la NYCHA espera para el final del año un aumento del 50 por ciento en la utilización. Hasta ahora, más de 6,000 inquilinos de la Sección 8 han sido seleccionados para participar en el programa piloto de recertificación en línea. De los participantes seleccionados, el 80 por ciento envió en línea la información para su recertificación anual. Con base en las observaciones de los centros de atención sin cita previa del distrito municipal, una familia promedio de cuatro miembros necesita entre 20 y 25 minutos para completar todo el proceso de recertificación anual en línea. El costo actual de imprimir y enviar por correo un paquete de certificación anual en papel es de \$2.80 por cada 40 hojas. Con la utilización esperada de los servicios en línea de un 50 %, la NYCHA espera tener ahorros del primer año de casi \$122,000 solo en los costos de los suministros. La NYCHA calcula que cuando se implemente completamente, los ahorros totales podrían ascender a \$5 millones al año.

La próxima fase reemplazará el proceso de recertificación de ingresos anuales de vivienda pública que utiliza mucho papel, manual, duplicativo y costoso con un sistema en línea, que aplicará las lecciones aprendidas a través del programa piloto de la Sección 8 de la NYCHA. El nuevo sistema piloto que se probará en la segunda mitad de 2015, será más rápido, menos costos, más accesible y proporcionará la información prellenada para facilitar el autoservicio de llenado para la recertificación anual obligatoria. La implementación total del sistema está programada para 2016.



MyNYCHA, la primera aplicación para móviles de la NYCHA, se presentará en el verano del 2015

En junio de 2015, la NYCHA probará una versión beta de su primera aplicación móvil, **MyNYCHA**. El lanzamiento completo de la aplicación será en julio y los residentes podrán usar la aplicación en sus teléfonos inteligentes y tabletas para crear, ver, programar y reprogramar solicitudes del servicio de mantenimiento. El personal de tecnología de la NYCHA está trabajando actualmente para probar y lanzar **MyNYCHA** para los residentes.

Administración de registros

En 2016, la NYCHA empezará a digitalizar más de 200,000 carpetas y archivos de papel. La primera fase se centrará en los archivos de recursos humanos y la segunda fase, en los archivos de administración de propiedades que se encuentran en los desarrollos de la NYCHA. El equipo de archivos digitales de recursos humanos está desarrollando la documentación del proyecto inicial, detallando claramente los beneficios y ahorros esperados que generará el proyecto y pronto empezará la implementación. En conjunto, la digitalización de los registros generará ahorros de varios millones de dólares al año, mientras facilita el acceso a los residentes, los participantes y los empleados. La NYCHA gastará aproximadamente un 50 por ciento menos en los costos de mano de obra al digitalizar el sistema de archivo, lo cual sumaría hasta \$1.5 millones en ahorros al año y ahorros hasta de \$1 millón en la digitalización de los archivos atrasados.

Edificios inteligentes

Los edificios “inteligentes” son edificios cuyos sistemas se pueden integrar, monitorear, controlar e incluso reparar de manera remota. Esta coordinación conduce a mejor información que permitirá más eficiencia en el mantenimiento de edificios y el uso de los recursos por parte del personal de administración de propiedades. Luego, el personal puede usar la tecnología inteligente para planificar e implementar soluciones adecuadas a las molestias de los residentes.

En 2016, la NYCHA lanzará un estudio de factibilidad para determinar los beneficios potenciales de la ampliación de su tecnología de edificios inteligentes. La NYCHA considerará entre tres y cinco desarrollos para el programa piloto de edificios inteligentes que integra el control de acceso en capas, la televisión en circuito cerrado, el monitoreo remoto de elevadores, sistemas de calefacción y otros sistemas de los edificios. Se seleccionarán desarrollos para el programa piloto dependiendo de que tengan estos sistemas y también tengan acceso a la banda ancha.

La transformación digital de la NYCHA también ayudará a cerrar la brecha digital entre muchos residentes y las demandas actuales de la escuela, el trabajo, e incluso de comunicación con los seres queridos. Al poner a disposición las actualizaciones de las solicitudes de servicios y el estatus de los casos en varias plataformas, todos los residentes tendrán mayor acceso a la información en su propio horario. Los grupos familiares de bajos ingresos a menudo dependen de sus teléfonos inteligentes para usar el Internet, por lo que la NYCHA está desarrollando aplicaciones para móvil de las funciones de auto servicio para acomodarse a estos residentes; sin embargo, muchas personas de la tercera edad prefieren llamar a un número de teléfono para coordinar las solicitudes de servicios y reportar problemas, por lo que la NYCHA se está asegurando de que el acceso automatizado de vos continúe disponible junto con las plataformas de internet y servicios móviles.

Para el año 2025, la NYCHA será una organización tecnológicamente madura, con sistemas probados en la industria, con una buena integración de recursos financieros, recursos humanos, residentes y administración de edificios destinados a promover el objetivo de la NYCHA de ser un arrendante eficiente y eficaz.

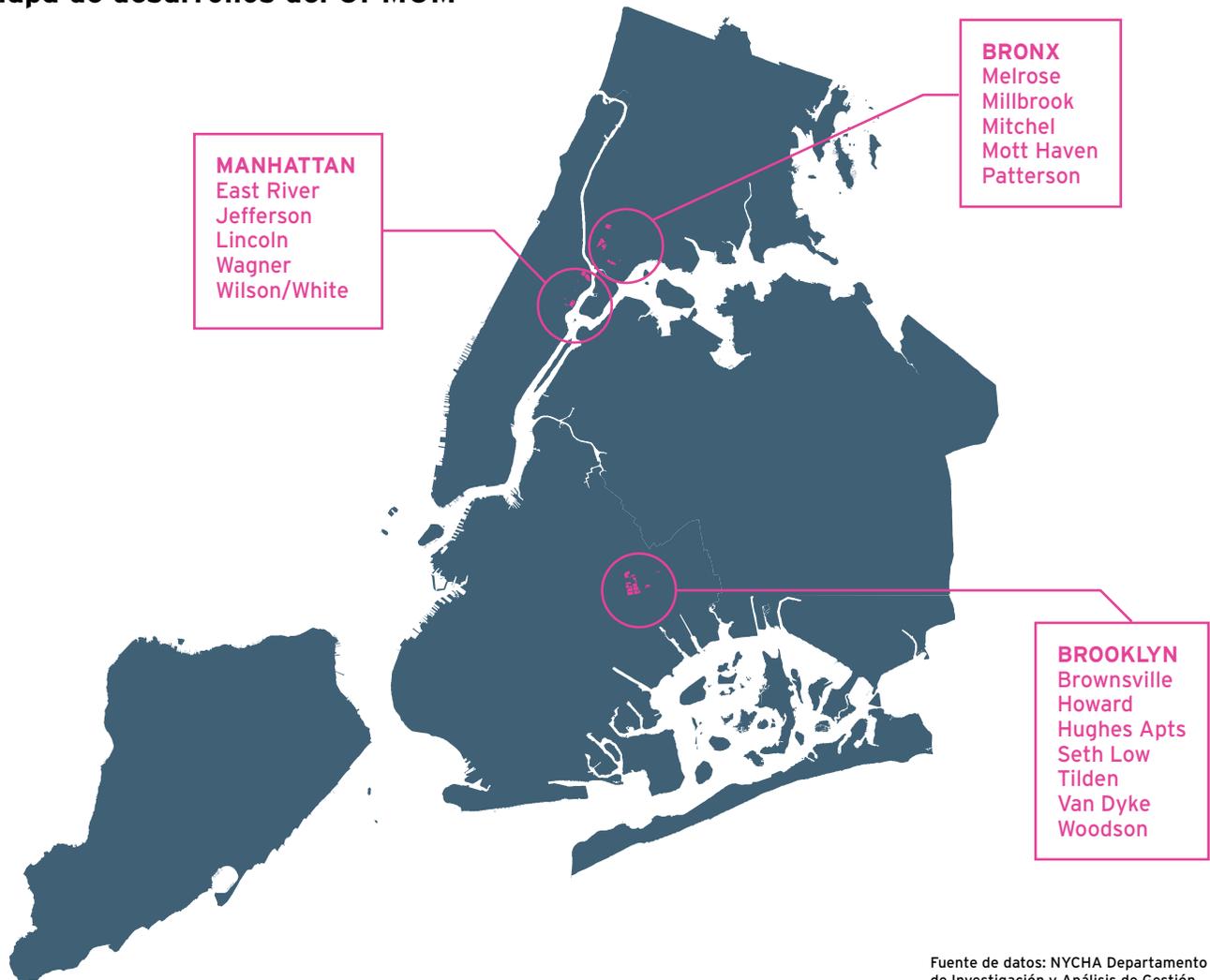
Estrategia n.º 6:

Tomar decisiones locales en los desarrollos y facultar al personal del sitio para aumentar la satisfacción del cliente

Condiciones existentes

Actualmente el personal de la NYCHA trabaja en un ambiente centralizado de toma de decisiones de arriba abajo, en donde la mayoría de las decisiones del nivel de las propiedades las toma la oficina central, las oficinas de los distritos municipales o los administradores y empleados adjuntos. El personal de la oficina central también

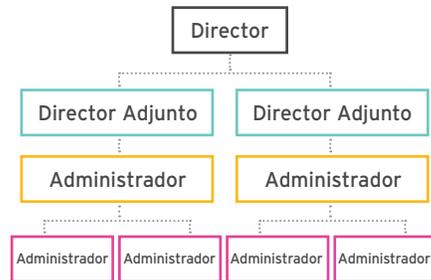
Mapa de desarrollos del OPMOM



Estructura de administración de la propiedad

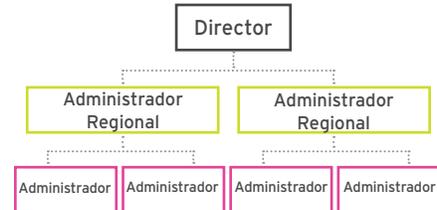
Estructura de administración de la propiedad tradicional de la NYCHA

Cada administrador es responsable hasta de 8 desarrollos



Estructura de administración del OPMOM

Cada administrador es responsable hasta de 5 desarrollos



Los administradores de la propiedad reportan avance positivo en los meses iniciales del programa piloto. Ahora pueden decidir cuál es la mejor forma de dirigir los ingresos que recolectan para las reparaciones necesarias y el mantenimiento. Han escuchado de los residentes que las órdenes de trabajo se están realizando con más eficacia y esperan que esta nueva forma de operación mejore sus desarrollos.

decide los niveles y los tipos de puestos del personal para los desarrollos. Esta estructura no permite que los administradores de la propiedad tengan el control o la responsabilidad de tomar decisiones que afecten las necesidades de sus propiedades o que las fundamente en datos en tiempo real. La NYCHA también utiliza el método de arriba abajo para crear presupuestos para las propiedades. La Autoridad financia a las oficinas centrales y luego asigna fondos para los desarrollos con base en la cantidad de unidades de vivienda. Este método actual de administración de desarrollos tiene la intención de generar eficiencia, pero ha sido ineficaz, debido a la amplia variedad de tipos de desarrollo y necesidades.

En marzo de 2014, la NYCHA empezó a formular un plan de descentralización de la administración de propiedades. La planificación se guió en un tema: ¿cómo puede brindar la NYCHA a sus administradores de la propiedad la capacidad de mejorar el servicio al cliente y eliminar las barreras burocráticas? El personal de la NYCHA formó grupos de trabajo y se reunió con los residentes líderes para elegir oficiales para reunir información.

El programa piloto, conocido como Modelo de Operación Óptimo para la Administración de la Propiedad de la Autoridad (Authority's Optimal Property Management Operating Model, OPMOM) es un esfuerzo para alejarse del método de que un tamaño se ajusta a todos hacia la ubicación de control en el nivel de las propiedades, en el cual los administradores de las propiedades están capacitados para tomar decisiones personalizadas, impulsadas por datos y en tiempo real.

“El proyecto del OPMOM es muy bueno porque todos los gerentes logran tomar decisiones independientes en sus desarrollos. Podemos decidir cuáles reparaciones deben hacerse en nuestros desarrollos. Es presupuesto de abajo hacia arriba. No necesitamos permiso de la oficina del distrito municipal y podemos tomar nuestras decisiones. Antes, había que pasar por tantas capas de aprobación para que se hicieran las cosas y con el OPMOM, se eliminaron muchas de esas capas. Ahora, si consideramos que necesitamos un miembro adicional del personal, podemos ver nuestro presupuesto y contratar a un cuidador”.

—Jose Espinal, Administrador de la Propiedad de OPMOM, Apartamentos Hughes

“Las reuniones (de OPMOM) han sido una plataforma productiva para comunicar el concepto y crear líneas abiertas de comunicación entre el grupo objetivo del OPMOM y los líderes residentes”.

–Reginald Bowman, Presidente de CCOP, Seth Low Houses

Implementación

El 5 de enero de 2015, la NYCHA lanzó el programa piloto del Modelo de Operación Óptimo para la Administración de la Propiedad de la Autoridad (Authority’s Optimal Property Management Operating Model, OPMOM) en 18 desarrollos, que abarca 22,386 unidades, con el fin de probar la nueva estructura descentralizada de administración de propiedades. Se seleccionaron los sitios para crear grupos, permitiendo mayor colaboración entre el personal de los diferentes desarrollos, oportunidades para compartir recursos y facilitar la supervisión.

Antes del lanzamiento del OPMOM, la NYCHA permitió a los administradores de la propiedad optar por participar en el programa piloto. La mayoría de los administradores de la propiedad eligieron participar, mientras que algunos eligieron trasladarse a desarrollos fuera del piloto. El primer paso de la implementación fue asegurarse de situar el personal administrativo de cada desarrollo. El siguiente paso ha sido la reingeniería de la estructura organizacional en los desarrollos piloto para garantizar que los niveles de personal son suficientes a través de:

- Unificar la estructura de presentación de informes de la oficina central para las propiedades
- Capacitar a los administradores de la propiedad para establecer los niveles de personal con base en los presupuestos para el personal y las características y necesidades específicas de las propiedades
- Permitir a los administradores de la propiedad decidir sobre el personal contratado para su desarrollo, mientras cumplen con las normas del servicio civil y los contratos de negociación colectiva

Esto tiene el propósito de apoyar el proceso de presupuesto de abajo hacia arriba que se está probando en el OPMOM. En lugar de asignar fondos y cargar los costos a la oficina central de manera uniforme en todos los desarrollos, como el modelo actual, la asignación del presupuesto se basará en los ingresos específicos de los desarrollos, su uso de los servicios de la oficina central y el financiamiento del HUD. Este nuevo proceso introduce mayor responsabilidad al administrador de la propiedad en la operación dentro de su presupuesto y el balance de gastos e ingresos. La NYCHA está apoyando a los administradores de la propiedad con una capacitación financiera intensiva para equiparlos para este nivel de responsabilidad. Los administradores de la propiedad de OPMOM ahora trabajan con el equipo financiero de la NYCHA para construir presupuestos que reflejen las necesidades de cada propiedad y podrán monitorear los gastos y tomar decisiones basadas en la condición financiera de cada propiedad.

Los administradores de la propiedad están revisando sus métodos de trabajo y se les está proporcionando los recursos para hacerlo. La NYCHA ha creado:

- Un balance de la boleta de calificaciones para llevar registro de las métricas y el rendimiento en una propiedad en áreas de operaciones clave, tales como:

Métricas de OPMOM Primer trimestre, 2015 Muestra

Los desarrollos piloto han avanzado en los primeros tres meses

Tasa de cobro de la renta (%)			
Objetivo de la métrica: 95			
Enero	Febrero	Marzo	
65.6	68.3	78.0	

Rotación de los apartamentos (Días)			
Objetivo de la métrica: 40			
Enero	Febrero	Marzo	
89.8	66.9	59.8	

Nivel de servicios de emergencia (horas)			
Objetivo de la métrica: 24			
Enero	Febrero	Marzo	
21.5	20.1	19.0	

Fuente de datos: Departamento de Investigación y Análisis de Gestión de la NYCHA

- Acuerdos del Nivel de Servicio de mantenimiento y órdenes de trabajo de emergencia
- Índices de lesiones con tiempo perdido registrables para dar seguimiento a la seguridad de los empleados
- Índice de ocupación y tiempo de rotación en la unidad
- Índice de compleción de la recertificación anual de ingresos
- Boleta de informe de la asociación de residentes
- Informe de variación en el presupuesto
- Índices de cobro de la renta y las cuotas de los residentes de cada propiedad
- Presentación de informes financieros mensuales y revisiones con los administradores de la propiedad
- Reuniones más frecuentes con los residentes líderes para permitir la toma de decisiones conjunta

Con el nuevo modelo, la NYCHA se esfuerza por aumentar el control y la rendición de cuentas del personal y por mejorar el servicio al cliente y la participación de los residentes. Como tal, la NYCHA se compromete a reducir los tiempos de servicio del mantenimiento básico a siete días en los desarrollos de OPMOM en el transcurso del próximo año. Esta métrica es la mejor medida del servicio al cliente que las órdenes de trabajo, una medida que a menudo enmascara la cantidad de tiempo real que necesita la NYCHA para realizar las reparaciones. A través del OPMOM, la Autoridad se centrará en su desempeño para medir el tiempo de finalización de una reparación total en lugar de las órdenes de trabajo individuales.

Además, la Autoridad valora la transparencia y comunicará los resultados de rendimiento publicando el balance de la boleta de calificaciones del OPMOM a partir del otoño de 2015, y después, cada trimestre.

Por último, el método OPMOM también permitirá a la NYCHA profundizar en la adopción del Modelo de Administración de Activos del HUD y controlar mejor los costos de la oficina central. Con el Modelo de Administración de Activos, las PHA deben monitorear y reportar las métricas de desempeño financiero, físico y administrativo de sus desarrollos de vivienda individuales para la rendición de cuentas de cada propiedad. Este modelo tiene la intención de mejorar la vivienda pública en el presente y proporcionar una base para futuras inversiones. Con un modelo localizado de administración de la propiedad y el uso de la boleta de calificaciones balanceada, la Autoridad estará mejor equipada para aislar las métricas de cada desarrollo y presentar los informes respectivos al HUD.

La NYCHA no desea limitar los éxitos y las lecciones del piloto de OPMOM de los 18 sitios. En cambio, la Autoridad está planeando revisar las políticas y los procedimientos de toda la cartera para reflejar las mejores prácticas del OPMOM y generar ahorros en los costos. La NYCHA empezará a trasladar las estrategias exitosas del OPMOM a toda la cartera a finales de 2016.

Junto con el OPMOM la NYCHA hará mejoras en las operaciones de toda la cartera. Identificará los Indicadores Clave de Rendimiento, basándose en el balance de la boleta de calificaciones del OPMOM para medir el rendimiento de la administración de propiedades. Para convertirse en un arrendante más eficiente, eficaz y moderno, la Autoridad colaborará con sus sindicatos para encontrar maneras de crear y mantener operaciones de vivienda pública de respuesta y la infraestructura de la Ciudad. La primera área de enfoque será Teamsters Local 237, cuyas reglas de trabajo actuales limitan el horario de servicio a los residentes de la NYCHA a un costo considerable para la Autoridad.

Estrategia n.º 7:

Buscar una agenda integrada de sostenibilidad al reducir la huella del carbono de la NYCHA

Condiciones existentes

Reciclaje

Los residentes de la NYCHA generan aproximadamente 190,000 toneladas de desechos sólidos al año, pero solo 51 de los 328 desarrollos de la NYCHA o el 15.5 por ciento, han designado áreas y depósitos de reciclaje.

Eficiencia en el consumo de energía y agua

La estructura envejecida y los sistemas obsoletos hacen que gran parte del uso de agua y energía de las viviendas públicas de la cartera de la NYCHA sea ineficiente. En los últimos 12 años, los costos de los servicios de las propiedades de la NYCHA han sobrepasado el doble, de \$268 millones en 2002 a \$577 millones en 2014. Para abordar los costos de servicios que se disparan, la NYCHA ha implementado iniciativas de sostenibilidad durante las dos últimas décadas, incluyendo un programa de cambio a refrigeradores de uso eficiente de energía, la conversión de calderas que utilizan combustibles pesados para calefacción a gas natural, iluminación retrofit de eficiencia energética, el programa del calentador con agua caliente instantánea, la instalación de sensores de temperatura en los apartamentos y sistemas automatizados de calefacción que permiten el monitoreo remoto de las calderas y los controles de los edificios. Estas iniciativas de sostenibilidad han ahorrado a la NYCHA decenas de millones de dólares en costos de servicios, pero aún se puede hacer mucho más.

Supertormenta Sandy

Durante la Supertormenta Sandy en octubre de 2012, muchos de los desarrollos de la NYCHA se inundaron con cantidades de agua que podían ser desde pulgadas hasta varios pies. En muchos sitios los equipos y servicios de sistemas mecánicos, eléctricos y de plomería sufrieron daños irreparables. Sandy afectó a un total de 218 edificios residenciales. A la fecha, la NYCHA ha invertido más de \$200 millones de trabajo de limpieza relacionado Sandy y reparaciones temporales y permanentes.

“La NYCHA debería... trabajar con el HUD para finalizar y ampliar la participación de la NYCHA en el Programa de Contratos de Rendimiento de Energía. Este programa se adaptará a todos los edificios de la NYCHA utilizando técnicas de energía verde; reduciendo la huella de carbono de la NYCHA, las facturas de servicios públicos, y los costos de reparación y mantenimiento; y, sobre todo, mejorando e invirtiendo en el parque de viviendas actual”.

–Una boleta de calificaciones de la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York (NYCHA): Evaluación de la NYCHA y recomendaciones de mejora, CAAAV realizadas por los residentes: Organizar a las comunidades asiáticas, Escuchar las Voces de la Comunidad (Community Voices Heard, CVH), Familias Unidas para la Igualdad Racial y Económica (Families United for Racial and Economic Equality, FUREE), Good Old Lower East Side (GOLES), Madres en Movimiento (Mothers on the Move, MOM), Centro de Justicia Urbana (Urban Justice Center, UJC), 2011



1.



2.



3.



4.

Fotos tomadas por la NYCHA

1. Calderas de alta eficiencia en Castle Hill Houses 2. Drenaje de aguas pluviales en Bronx River Houses 3. Tejado ecológico en Corsi Houses 4. Calentador instantáneo de agua, a vapor

Implementación

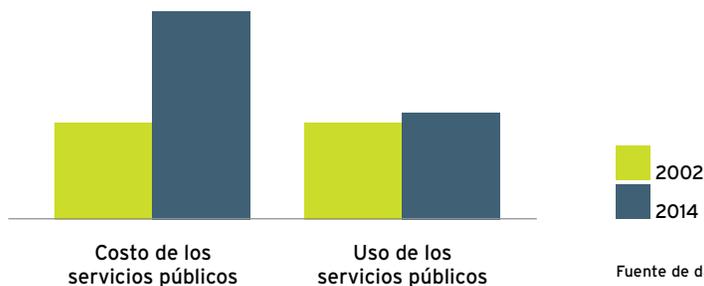
De acuerdo con el plan **One City Built to Last** (una ciudad construida para durar) que lanzó la alcaldía en septiembre de 2014, la NYCHA pretende reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Reciclaje

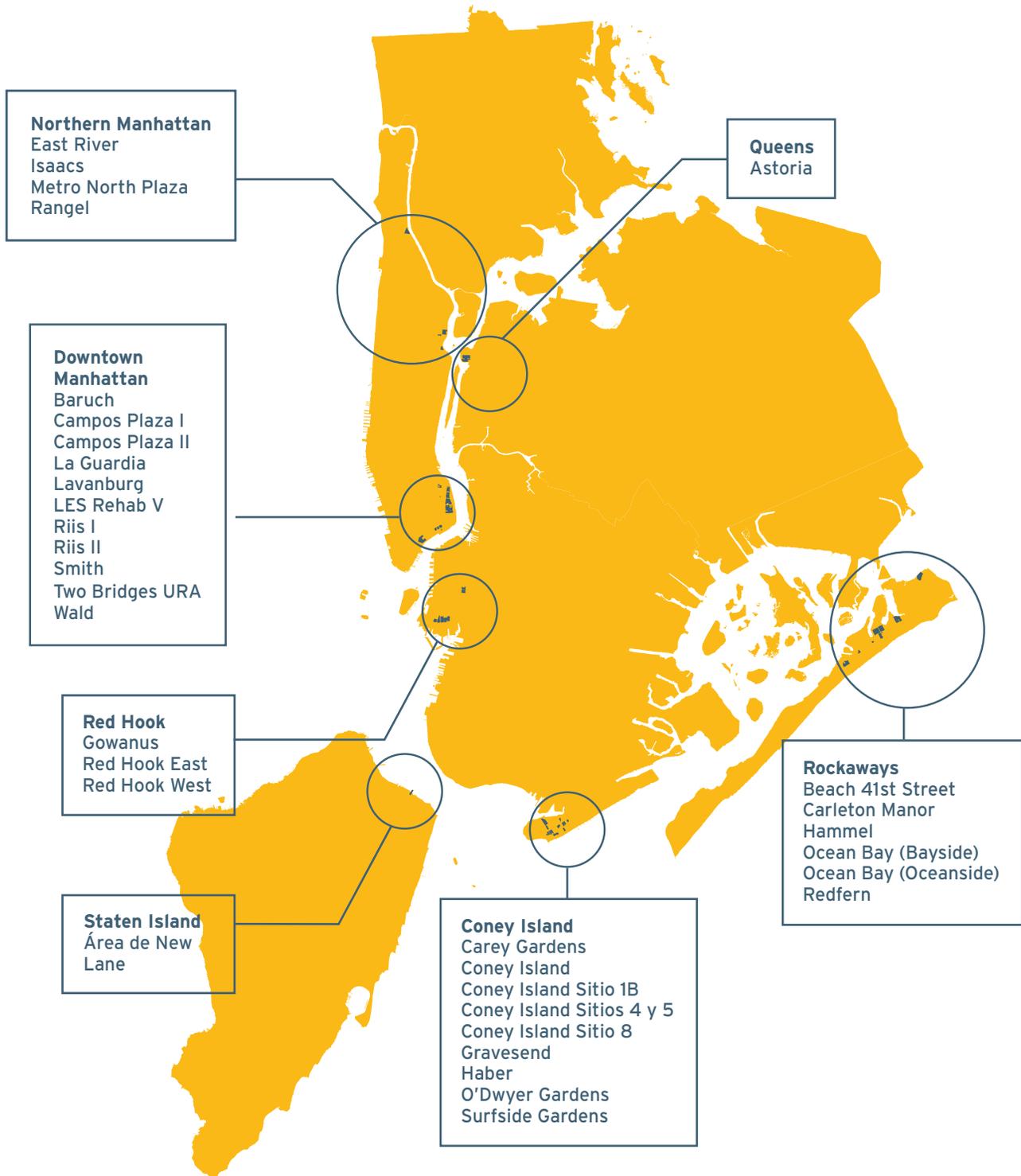
La NYCHA está comprometida a trabajar con el Departamento de Sanidad Pública (DSNY) para lograr el cumplimiento total de la ley de reciclaje en la Ciudad en todos los desarrollos de la NYCHA, a finales de 2016.

La Autoridad cumplirá al poner a disponibilidad los recipientes de reciclaje y designar las áreas de reciclaje, pero también hará lo posible por asegurar el éxito. La NYCHA está trabajando estrechamente con el DSNY y la GrowNYC para desarrollar una estrategia de compromiso comunitario con las actividades educativas, los talleres y los eventos para promover el reciclaje.

Costo altísimos de los servicios públicos



Viviendas afectadas por Sandy



Fuente de datos: NYCHA Departamento de Investigación y Análisis de Gestión

Además del impacto ambiental positivo, el reciclaje mejorará el paisaje físico y la salud ambiental para los residentes. También beneficiará a los empleados de la NYCHA al crear condiciones más seguras de recolección de desechos para los empleados del lugar.

El esfuerzo de reciclaje empezará en cinco desarrollos de la NYCHA en la primavera de 2015 y se ampliará a otros desarrollos de la NYCHA a finales de 2016. El DSNY y GrowNYC trabajarán en conjunto con la NYCHA para ampliar el esfuerzo hasta los desarrollos adicionales.

Eficiencia en el uso de energía y agua

Para abordar los costos de los servicios públicos, la NYCHA realizará mejoras en la eficiencia de agua y energía que reducirán el consumo de energía. Gracias al innovador programa de Contratos de Rendimiento Energético (Energy Performance Contract, EPC) la NYCHA podrá financiar directamente los costos principales, tales como las mejoras basadas en los ahorros proyectados en los costos de los servicios públicos, en lugar de tener que desviar los escasos fondos de capital de otras reparaciones importantes necesarias.

El 9 de abril de 2015, el secretario Castro del HUD, el senador Schumer y el alcalde de Blasio anunciaron un plan para una serie de Contratos de Rendimiento Energético (Energy Performance Contracts, EPC) por un total de \$100 millones, el programa de ahorro de energía más grande de cualquier PHA. El primero de la serie, que se espera que utilice entre \$40 y \$60 millones en trabajo en más de 87,000 apartamentos (o un 50 por ciento de los desarrollos de la NYCHA) se dirigirá a las plantas de calefacción y los sistemas de distribución ineficientes. Se espera que en 2016 se empiece el trabajo de esas mejoras.

Supertormenta Sandy

La NYCHA invertirá un promedio de \$100 millones en mejoras en cada uno de los 35 desarrollos afectados por Sandy, financiada en gran parte por FEMA. Se está realizando el trabajo de diseño para todos los desarrollos y se espera que se termine en el transcurso de 2015. Ya se reparó la mitad de los apartamentos afectados y se reemplazaron todas las superficies afectadas de los campos de juegos.

Habrán numerosos beneficios derivados del financiamiento de FEMA y el trabajo en los desarrollos afectados por Sandy, que incluyen:

- Realizar otras reparaciones importantes junto con las reparaciones relacionadas con Sandy
- Reemplazar las calderas temporales a gasolina con calderas a gas, cuya operación es más barata y genera menos emisiones
- Mejorar la resiliencia de los desarrollos contra futuras tormentas u otros eventos climáticos, más allá de solo la reconstrucción
- Reinventar los desarrollos en cuanto a su aspecto, operación y sensación
- Trasladar los escasos fondos de capital de la NYCHA para reparaciones de otras propiedades
- Contratar a más de 300 residentes de la NYCHA

Estrategia n.º 8:

Aumentar la seguridad en los desarrollos de la NYCHA

Condiciones existentes

En julio de 2014 el Alcalde de Blasio lanzó el Plan de Acción del Alcalde (MAP) para la seguridad de los vecindarios, una iniciativa para reducir a largo plazo la delincuencia en los desarrollos de la NYCHA. El enfoque de mejorar la seguridad de la NYCHA surgió del hecho de que, mientras la delincuencia estaba bajando en toda la Ciudad, los crímenes violentos en la vivienda pública habían aumentado un 33 por ciento. A pesar de que solo aloja al 5 por ciento de la población de la Ciudad, la vivienda pública tiene la mayor carga de tiroteos (19 por ciento) y homicidios (15 por ciento) en la Ciudad. El MAP se lanzó con enfoque en los 15 desarrollos de vivienda pública de la Ciudad que tuvieron una carga del 20 por ciento de crímenes violentos de la NYCHA.

El núcleo de la iniciativa es el reconocimiento de que para reducir la delincuencia se necesita una estrategia con muchos frentes. El MAP reúne a más de 10 agencias de la Ciudad, incluyendo a la de cumplimiento de la ley con grupos comunitarios y organizaciones no lucrativas, que reconocen que la delincuencia se reduce no solo a través de estrategias policiales basadas en datos, sino también cuando se mejoran las condiciones físicas y se fortalecen los vecindarios.

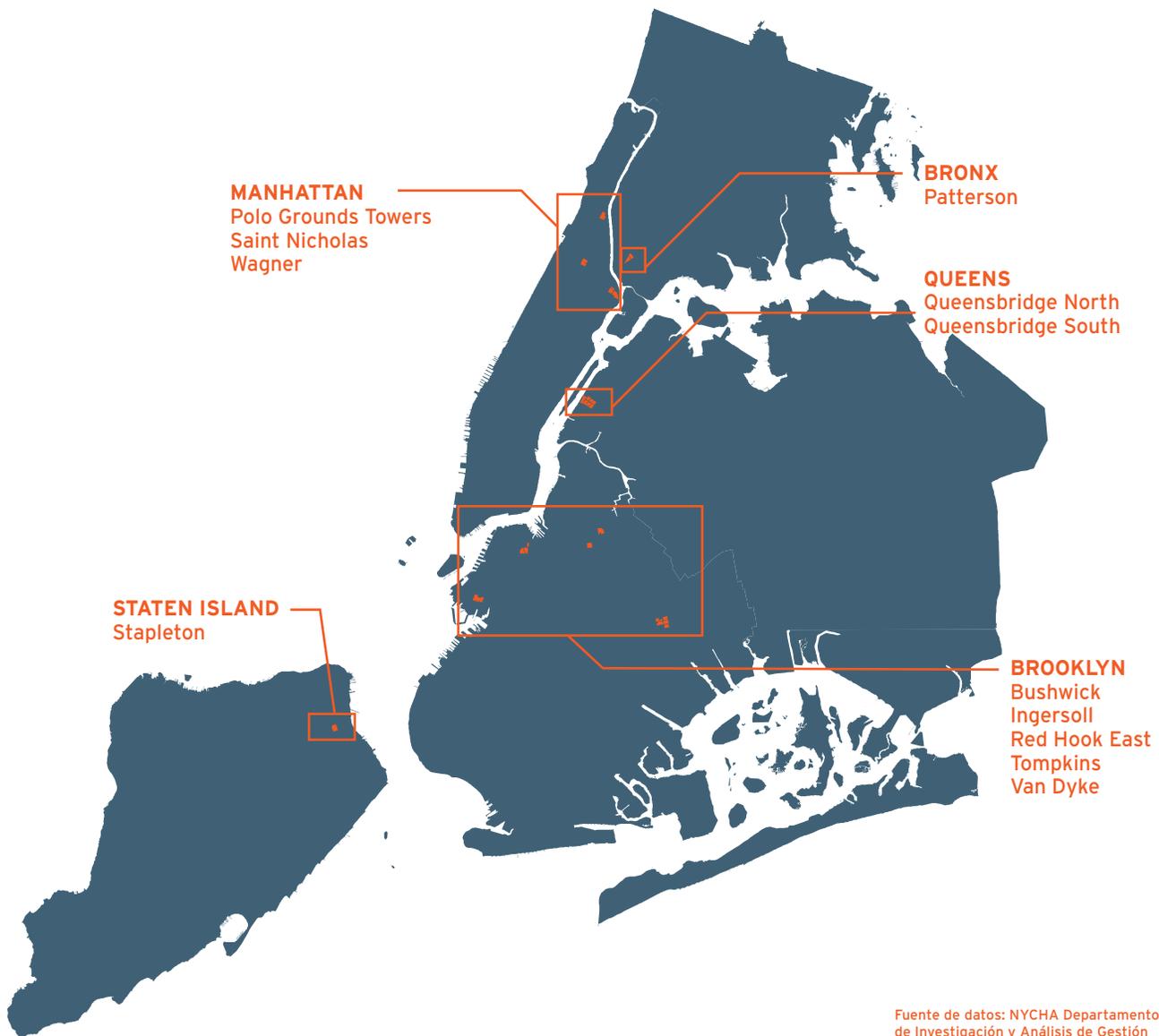
Los objetivos incluyen la reducción de crímenes violentos, la prevención de la delincuencia a través del diseño ambiental y la infraestructura mejorada, el enfoque de la programación para apoyar a las familias y la intervención antes de que ocurran los crímenes y fortalecer la cohesión general del vecindario. A través de reuniones periódicas entre las agencias participantes y reuniones mensuales al estilo “CompStat” para revisar los datos y dar seguimiento a los resultados, la Ciudad evalúa su progreso en tiempo real para garantizar que la iniciativa ofrece resultados.



Fotografías cortesía de la Oficina de Fotografía de la Alcaldía

En 2014, a través del Programa de Empleo Juvenil Durante el Verano (Summer Youth Employment Program, SYEP) del DYCD, el Programa de Expertos Comunitarios de la Ciudad de Nueva York (New York City Community Expert Program, NYCCEP) contrató a 30 adultos jóvenes residente de los desarrollos de la NYCHA incluidos en el Plan de Acción del Alcalde para la Seguridad de los Vecindarios. Los adultos jóvenes del programa trabajaron con el Equipo de la Unidad de Observación de las Condiciones de las Calles (Street Conditions Observation Unit Team, SCOUT) de la Oficina de Operaciones del Alcalde y el Departamento de Compromiso de los Residentes (Resident Engagement Department) de la NYCHA para realizar encuestas y evaluar los desarrollos.

Plan de Acción del Alcalde-DESARROLLOS DE LA NYCHA



Implementación

La NYCHA está trabajando en conjunto con la Oficina de Justicia Penal de la Alcaldía (MOCJ), el NYPD y otras agencias para reducir los crímenes violentos en los desarrollos de la NYCHA y garantizar que los vecindarios sean seguros y vibrantes.

Con una inversión inicial de \$210.5 millones, los logros de la iniciativa a la fecha incluyen:

- Colocar 184 torres temporales de iluminación de exteriores para mejorar la iluminación de los espacios públicos
- Contratar a 992 jóvenes a través del programa de empleo juvenil durante el verano. Esto incluye a 30 jóvenes que identificaron problemas de la calidad de vida en su desarrollos, tales como mal estado de las cercas, campos de juegos,

Las medidas de seguridad implementadas a la fecha a través del **Plan de Acción del Alcalde para la seguridad de los vecindarios** han reducido los delitos de violencia en estos 15 desarrollos objetivo en casi un 10 por ciento.

estacionamientos y otros espacios públicos, a través del trabajo en la Unidad de Condiciones y Observación de las Calles de la Ciudad

- Atender a más de 38,292 jóvenes en las clases adicionales de Kids in Motion (Niños en movimiento) del Departamento de Parques y Recreación
- Ampliar el horario de los centros comunitarios de 105 desarrollos durante el verano, incluyendo a los centros que tienen gimnasio, que estarán abiertos hasta las 11:00 p. m. de lunes a viernes y hasta las 12:30 a. m. los fines de semana
- Contratar a 86 adultos jóvenes de 16 a 24 años de edad a través de los programas administrados por el Centro para las Oportunidades Económicas hasta el 31 de diciembre de 2014
- Conectar a los residentes de la NYCHA con los servicios de apoyo por violencia doméstica, a través del equipo de respuesta a la violencia doméstica específico de la NYCHA, de la Oficina del Alcalde para Combatir la Violencia Doméstica de la Ciudad de Nueva York (New York City Mayor's Office to Combat Domestic Violence, OCDV) integrado por 10 profesionales de educación y divulgación contra la violencia doméstica; hasta abril de 2015, la OCDV había realizado 160 eventos de divulgación
- Asignar recursos adicionales de cumplimiento de la ley en la tierra, incluyendo funcionarios ubicados en los centros comunitarios

Se ha proporcionado financiamiento adicional para apoyar a los abuelos que crían a niños pequeños, realizar divulgación para cerrar la brecha de los beneficios de las personas elegibles, que no están recibiendo asistencia pública, servicios de tutoría para 200 jóvenes y oportunidades recreativas en los parques de los vecindarios.

La NYCHA reconoce la importancia de desarrollar estrategias de seguridad basadas en las necesidades expresadas de los residentes y ha trabajado con sus socios para involucrar a los residentes en estos asuntos:

- Se realizó una encuesta con cerca de 500 residentes de la NYCHA en relación con los problemas clave de los vecindarios, sus principales preocupaciones y sus recomendaciones para mejorar la seguridad pública durante las sesiones para escuchar a los residentes de los 15 desarrollos con el fin de garantizar que las voces de los residentes sean escuchadas
- Las organizaciones comunitarias están trabajando con los residentes y otros interesados en los 15 sitios del MAP y los vecindarios circundantes para asegurar una verdadera sociedad con la Ciudad en la mejora de la seguridad de los vecindarios. Estos esfuerzos ofrecen el desarrollo del liderazgo, la identificación de las principales preocupaciones de los residentes, y la creación de planes de acción específicos de los vecindarios, mucho de la cual se ha basado en el modelo de visión comunitaria **NextGeneration NYCHA**

El MAP está comprometido con la rendición de cuentas y la evaluación continua para determinar que tan eficaces son los programas y las intervenciones para reducir los crímenes violentos. A través de las reuniones periódicas de "NeighborhoodStat", el MAP involucra a los residentes de la NYCHA en una evaluación continua del avance de la iniciativa utilizando datos para realizar ajustes en tiempo real a los servicios, programas e intervenciones de la Ciudad para asegurar que las voces de los residentes sean escuchadas, que los crímenes violentos continúen disminuyendo y que la

calidad de los vecindarios de la Ciudad de Nueva York continúe mejorando. La MOCJ también está identificando los mecanismos para determinar el impacto en la cohesión de los vecindarios y está desarrollando herramientas para garantizar que las voces de los residentes se reflejen en la evaluación del impacto en la calidad de vida.

La contribución de capital del alcalde y del Concejo Municipal y una inversión adicional de \$101 millones en fondos de confiscación de activos, se han obtenido para financiar las cámaras de CCTV, acceso por capas e iluminación en los 15 desarrollos en 2015, lo que garantiza actualizaciones de seguridad completas en los desarrollos de la NYCHA que experimentan algunos de los más altos niveles de delitos violentos.

En toda la Ciudad, la NYCHA integrará los principios de Prevención de Delitos a Través del Diseño Ambiental (Crime Prevention through Environmental Design, CPTED), un enfoque multidisciplinario para disuadir la conducta delictiva a través del diseño ambiental en el comienzo de todos los proyectos de capital. Estos principios de la Prevención de Delitos a Través del Diseño Ambiental (Crime Prevention through Environmental Design, CPTED) pueden dar forma a todo desde escalas pequeñas, tal como el uso de los arbustos y la vegetación, hasta escalas grandes, promoviendo un aumento en el uso de los espacios públicos y la presencia.

A medida que la NYCHA y la Ciudad continúan centrándose en los 15 desarrollos de vivienda que eran el objetivo original de la iniciativa del Alcalde, se trasladarán las intervenciones y los programas más prometedores a otros desarrollos de vivienda en toda la Ciudad, con investigaciones y evaluaciones continuas y rigurosas. Las soluciones, tales como la participación de los residentes y la policía en las intervenciones dirigidas a los puntos más peligrosos de los vecindarios; mejoras en la infraestructura, incluida la iluminación de las calles y pasajes oscuros y el traslado de las “llamadas de atención” de la conducta económica para abordar las preocupaciones de los residentes, tales como cerraduras rotas, están entre las innovaciones de seguridad pública que se llevarán a cabo para asegurar que los vecindarios de la NYCHA estén seguros, limpios y conectados.

Socios del MAP en la Ciudad Conducido por la Oficina de Justicia Penal el Alcalde, los socios del Plan de Acción del Alcalde para la Seguridad de los Vecindarios con la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York, el Departamento de Policía, el Departamento de Desarrollo Comunitario y de la Juventud, la Oficina del Alcalde para Combatir la Violencia Doméstica, el Departamento de Servicios para Personas de la Tercera Edad, el Departamento de Libertad Condicional, el Centro para la Oportunidad Económica, la Administración de Recursos Humanos y el Departamento de Parques y Recreación.

OBJETIVO N.º 3

**(RE)CONSTRUIR, AMPLIAR
Y CONSERVAR EL PARQUE
DE VIVIENDA PÚBLICA Y
ECONÓMICA**

Necesidades de capital insatisfecho de 5 años

\$16.9b



Fuente de datos: Cálculos basados en la Evaluación de Necesidades físicas de la NYCHA, 2011

Nota: La NYCHA hará una nueva PNA a finales del 2017.

Estrategia n.º 9:

Elaborar una estrategia de planificación de capital para enfrentar las necesidades de todo el portafolio

Condiciones existentes

En 2001, cuando inició la desinversión federal en la NYCHA, los edificios de la NYCHA tenían en promedio casi 40 años de antigüedad y los sistemas vitales de construcción estaban fallando o necesitaban reemplazo. Durante los siguientes 14 años, las asignaciones anuales de capital disminuyeron constantemente y la NYCHA no ha sido capaz de financiar la rehabilitación integral de los edificios y abordar su infraestructura deficiente. Forzada a adaptarse, la NYCHA ha estirado los fondos insuficientes en una cartera de bienes raíces muy grande, gastando los fondos de capital en actualizaciones selectivas, centrándose en los desarrollos que tienen mayor densidad de residentes. Como tal, la NYCHA solo pudo una fracción de la compostura de los sistemas o estructuras que tienen fallas o que estaban a punto de fallar.

Actualmente, más del 60 por ciento de los edificios de la NYCHA tienen 50 años de antigüedad o más. Cada vez más sistemas necesitan un reemplazo completo y los fondos de capital han alcanzado niveles bajos históricos. La infraestructura de envejecimiento continuo y la falta de inversión han ocasionado una necesidad de capital no satisfecha en cinco años de aproximadamente \$16.9 mil millones en 2015. Con una deficiencia tan marcada en los fondos de capital, la NYCHA no ha podido encontrar una estrategia integral para planificar mejoras de capital a través de toda la cartera. La agencia aborda las construcciones selectivamente, en lugar de integralmente y no cuenta con una estrategia a largo plazo para guiar las decisiones de planificación de capital que se convierten en críticas a medida que disminuyen los fondos.

Implementación

Esta iniciativa establece una vía para preservar la cartera de la NYCHA. El objetivo de planificación de capital es utilizar los fondos limitados de la manera más eficaz, asegurando que todas las decisiones relacionadas con la inversión de capital se basen en criterios bien definidos y todos los aspectos del manejo de la cartera, incluida la construcción de capital y las operaciones y el mantenimiento diario estén alineados.

La estrategia de planificación de capital se basa en cuatro factores:

- Grado de deterioro del edificio
- Eficiencia operativa
- Disponibilidad de tierra subutilizada, vacante
- Potencial para aprovechar varios recursos de financiamiento

Se ha analizado cada desarrollo de la cartera de la NYCHA a través de estos cuatro puntos de datos, para luego evaluarlos comparativamente. Con esta evaluación, la

NYCHA puede tomar decisiones rigurosas centradas en datos respecto a cuáles desarrollos dirigir las reparaciones limitadas contra la rehabilitación integral, cuáles desarrollos operan de manera más eficiente y no tienen necesidad de grandes inversiones de capital, y cuáles desarrollos podrían aprovechar otras fuentes de financiamiento con sus fondos de la NYCHA. Este método de planificación de capital también revela en dónde se debe buscar financiamiento alternativo, además de los dólares de capital del HUD o en dónde existen oportunidades de generación de ingresos para mayor rendimiento de dólares de capital. Por ejemplo, las concesiones de \$3 mil millones de FEMA para los 35 desarrollos afectados por Sandy (1) abordarán las necesidades de capital preexistentes no satisfechas de \$875 millones y (2) facilitarán la reinversión resiliente de esos campus, mientras se libera el financiamiento federal limitado para otros desarrollos.

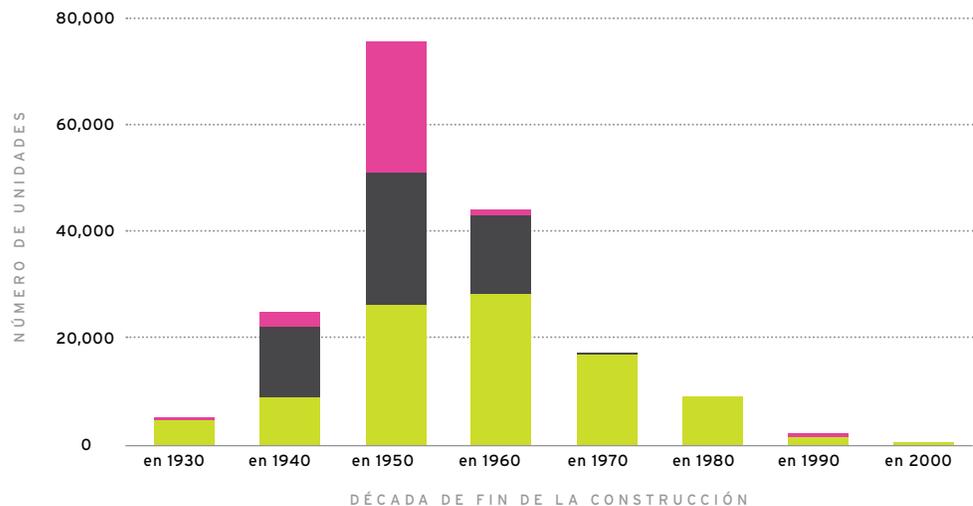
La NYCHA ya empezó a emplear esta estrategia de planificación de capital en toda la cartera al bosquejar el plan de capital de cinco años de 2016. La estrategia de planificación de capital también informará la decisiones del nivel de gestión de la propiedad y del día a día. La NYCHA también ampliará este método de planificación de capital para la creación de su plan anual de 2016 para el HUD, mientras continúa refinando su estrategia en los próximos años.

En el corto plazo, la NYCHA buscará apoyo de capital de parte de la Ciudad y del Estado para financiar un programa vital de reemplazo de techos en esos desarrollos que tienen la mayor cantidad de fugas, moho y solicitudes de pintura. La Ciudad se comprometió a financiar \$100 millones anuales durante los próximos tres años y la NYCHA solicitará al Estado a que equipare los fondos. Con un total de \$600 millones durante los próximos tres años, la NYCHA hará reparaciones a los peores techos en la cartera, tratando una de las principales causas del moho. De hecho, en los desarrollos en los que se reemplazaron los techos se redujeron las solicitudes de trabajo normalmente asociadas al combate de moho en un promedio del 56 por ciento.⁶ Los primeros \$100 millones de la Ciudad se gastarán en el reemplazo de los techos de 66 edificios de vivienda de aproximadamente 13,000 residentes.

Antigüedad de las unidades de la NYCHA

- Unidades construidas por la Ciudad
- Unidades construidas por el Estado
- Unidades construidas por el gobierno federal

Fuente de datos: Departamento de Investigación y Análisis de Gestión de la NYCHA



6) Este promedio se basa en las reducciones de órdenes de trabajo en tres desarrollos en los que se realizaron los proyectos de mejoras de capital. La NYCHA comparó todas las solicitudes de trabajo relacionadas con paredes desde dos años antes de la construcción hasta dos años después de la construcción en Armstrong, Marlboro y Johnson Houses.

Estrategia n.º 10:

Proporcionar tierras subutilizadas propiedad de la NYCHA para apoyar la construcción de unidades de vivienda asequible

Condiciones existentes

La NYCHA es uno de los más grandes propietarios de tierras en la Ciudad de Nueva York. La Autoridad tiene propiedades en los cinco distritos municipales de cerca de 2,500 acres, organizadas en 328 desarrollos separados. Un componente importante de la cartera se caracteriza por el diseño “Torre en el parque (Tower in the Park)”, campus que contienen suficientes espacios subutilizados para agregar nuevos edificios residenciales.

Entre 2004 y 2014, se construyeron o planificaron aproximadamente 6,000 unidades asequibles renovadas o nuevas para los sitios subutilizados de la NYCHA. En 2014, se cerró el financiamiento de 499 unidades. Actualmente, hay 959 unidades en construcción. La NYCHA ha facilitado la construcción, tanto de edificios para personas de la tercera edad como para familias, la mayoría de los cuales están equipados con espacio para instalaciones comunitarias y tienen un superintendente en el sitio. Después de la construcción de nuevas viviendas en las propiedades de la NYCHA, los residentes de la NYCHA han recibido preferencia para vivir en los nuevos edificios asequibles. Los nuevos edificios son de propiedad de equipos privados de desarrollo de vivienda asequible, quienes los administran; la NYCHA no administra los nuevos proyectos.

El desarrollo en los sitios de la NYCHA no solo ha ofrecido oportunidades de vivienda asequible a los vecindarios de vivienda pública, si no que muchas otros servicios. Se han construido o está planificado construir centros comunitarios, escuelas, un parque y tiendas de abarrotes en los sitios de la NYCHA.

Además, los grandes terrenos de la NYCHA en los cinco distritos municipales tienen valor. El valor potencial de los terrenos subutilizados, tales como los estacionamientos y los basureros se pueden aprovechar para reinvertir en la vivienda NYCHA existente



Fotografía cortesía del Consejo Metropolitano sobre Pobreza Judía

Council Towers VI es un edificio de ocho pisos con 78 unidades de vivienda de apoyo de una habitación en Pomonok Houses en Queens. Todas las unidades están reservadas para los residentes mayores de 62 años de edad que no ganan más del 50 por ciento del AMI. El Consejo Metropolitano sobre Pobreza Judía desarrolló el edificio en virtud del programa de la Sección 202 del HUD para las viviendas de apoyo para personas de la tercera edad. La NYCHA proporcionó el terreno y la Corporación de Desarrollo de Viviendas (HDC) proporcionó el financiamiento a través de una Primera Hipoteca de HDC. El HPD de la Ciudad proporcionó financiamiento adicional a través del programa federal HOME, la Junta del Federal Home Loan Bank of New York contribuyó con financiamiento permanente y Enterprise Community Partners proporcionó financiamiento a través de LIHTC.



ANTES: Estacionamiento en Ninth Avenue y West 25th Street

Fotos tomadas por la NYCHA



DESPUÉS: El edificio Elliot-Chelsea de 168 unidades residenciales para grupos familiares de recursos bajos o medios, que se finalizó en 2012

y reparar las propiedades para que estén en buen estado o asistir a la NYCHA con las deficiencias de operación. Los sitios también podrían proporcionar una oportunidad de determinar el precio de mercado de las unidades para el subsidio cruzado de las unidades de vivienda asequible en el sitio. La NYCHA podría generar ingresos procedentes de sus tenencias existentes al tiempo que proporciona unidades de vivienda asequible adicionales.

Implementación

Todos los nuevos desarrollos involucrarán un proceso transparente de participación de los residentes en los desarrollos, en donde todos los interesados podrán proporcionar comentarios y decidir lo que presentarán a sus comunidades.

Programa de vivienda 100 % asequible

La NYCHA desempeñará un papel clave en el logro de los objetivos establecidos en el proyecto del Alcalde Blasio en 2014, **Housing New York: Un plan de diez años para cinco distritos municipales**. En los siguientes 10 años, la Autoridad se comprometerá a la creación de 10,000 unidades de vivienda asequible o el 12.5 por ciento del objetivo de construcción nueva detallado en **Housing New York**. La NYCHA se asociará con el Departamento de Preservación y Desarrollo de la Vivienda (HPD) y el Corporación de Desarrollo de Vivienda (HDC) de la Ciudad en la planificación, el desarrollo y el arrendamiento de tierra de sus sitios.

Normalmente, los nuevos sitios de desarrollo son subutilizados, las áreas frente a las calles se utilizan actualmente como estacionamientos, basureros o sitios de almacenamiento. La nueva construcción estará sujeta a las siguientes condiciones:

- No desplazar a los residentes actuales de la NYCHA
- Huellas eficientes en los nuevos edificios
- Los nuevos edificios no bloquearán la línea de visión entre las puertas frontales de los edificios actuales de la NYCHA y la acera pública

Además, la NYCHA identificará los sitios basados en la proximidad a los barrios de rezonificación planificada de la Ciudad y la capacidad para aprovechar otras inversiones públicas.

Con base en un análisis preliminar de una porción de la cartera, la Autoridad tiene varios acres de posibles sitios de desarrollo en los cinco distritos municipales para soportar la construcción de 10,000 nuevos apartamentos asequibles. Los nuevos programas de construcción incluirán una mezcla de usos, cuando sea posible, además de unidades de tamaño adecuado para grupos familiares más pequeños, tales como los grupos familiares de personas de la tercera edad, con el objetivo de crear viviendas para todos los residentes de la NYCHA mientras se liberan las unidades subocupadas actualmente para grupos familiares más grandes que las necesitan.

La NYCHA calcula que este programa podría generar entre \$100 y \$200 millones en los próximos 10 años, los cuales podrían reinvertirse en desarrollos adyacentes y en la misma Autoridad. En el corto plazo, la Autoridad lanzará las RFP de los primeros tres sitios de **NextGeneration NYCHA**.

Programa de 50 % de vivienda asequible/50 % de vivienda a precio de mercado

La NYCHA tiene una cantidad limitada de vacantes o sitios subutilizados en los desarrollos con valor potencial en el mercado. Mediante el trabajo con los residentes y el requisito de que el 50 por ciento de las unidades sea asequible y el 50 por ciento orientado a los inquilinos con tarifas de mercado, estos sitios podrían ofrecer oportunidades únicas para ofrecer servicios comunitarios y reparaciones de capital significativas en el desarrollo circundante de la NYCHA, mientras se asegura el futuro financiero de la Autoridad.

La NYCHA aseguraría que estos nuevos desarrollos tuvieran el 50 por ciento de las nuevas unidades dedicadas a las familias que tienen ingresos menores que el 60 por ciento de AMI (aproximadamente \$46,600 para una familia de tres miembros en 2015).

Con base en el análisis preliminar, la NYCHA calcula que este programa podría generar entre \$300 y \$600 millones en los próximos 10 años, los cuales podrían dedicarse a los proyectos de mejoras en desarrollos adyacentes y a garantizar la sostenibilidad financiera de la Autoridad.

Uso mixto de los desarrollos de la NYCHA



Imagen cortesía de Harlem RBI

Centro de Vida y Aprendizaje de East Harlem (East Harlem Center for Living and Learning)

Un antiguo estacionamiento en Washington Houses en East Harlem alojará al East Harlem Center for Living and Learning, un desarrollo de uso mixto que incluye 88 apartamentos asequibles; espacio de oficinas para Harlem RBI, una organización no lucrativa para programas después de la escuela para los estudiantes y la nueva escuela DREAM Charter School para los niveles de Kinder a 6 grado. Las Compañías Harlem RBI y Jonathan Rose son los desarrolladores de este proyecto, que se espera que finalice en 2015. Se ha dado preferencia para 22 unidades de vivienda a los solicitantes afiliados a la NYCHA, y los residentes de Washington Houses de la NYCHA tienen la primera prioridad. Muchos residentes de NYCHA, miembros de la comunidad y organizaciones de vecindarios han sido instrumentos en la planificación de este desarrollo.

“Harlem RBI y DREAM Charter School nos presentaron la primera oportunidad en la historia de mejorar los resultados educativos de nuestros niños y de mejorar las condiciones de vida de nuestras familias, dentro de un solo desarrollo comunitario innovador para el vecindario”, dijo Marietta Palmer, expresidente de la asociación de residentes de Washington Houses. “Los residentes dimos nuestra total aprobación para este proyecto, ya que vimos el valor que entrega a través de las nuevas tecnologías en las aulas, un traslado mejor y más seguro de los estudiantes y vivienda pública mejorada para nuestros ciudadanos. Damos la bienvenida a más oportunidades como esta”.

Arbor House

Un lote de esquina en Forest Houses en el vecindario de Morrisania en el Bronx, que incluyó un área de descanso y picnic, ahora aloja a Arbor House, un desarrollo de 123 unidades de vivienda asequible, ganador de premios, disponible para los grupos familiares que ganan menos del 60 por ciento del AMI. Arbor House, desarrollada por Blue Sea Development Company y completada en 2013, ofrece comodidades como un gimnasio interior y un área recreativa exterior con módulos para las diferentes rutinas de ejercicios. También incluye un estacionamiento subterráneo, un salón comunitario, una granja hidropónica en la terraza operada por Sky Vegetables. La granja produce alrededor de 100,000 libras de vegetales frescos al año, que están disponibles para los residentes de la comunidad. Se ha dado preferencia para 31 unidades de vivienda a los solicitantes afiliados a la NYCHA, y los residentes de Washington Houses de la NYCHA tienen la primera prioridad.



Fotografía cortesía de Blue Sea Development Company

Estrategia n.º 11:

Aprovechar los programas del HUD para conservar la vivienda

Condiciones existentes

En los últimos 14 años, cuando el financiamiento del HUD para vivienda pública se redujo drásticamente, el HUD introdujo nuevas formas de financiar las propiedades para vivienda pública. El Congreso inició el programa de la Sección 8 en 1974. La Sección 8 proporciona Vales de Elección de Vivienda (HCV) a los inquilinos y a los propietario elegibles: los inquilinos pagan a los arrendantes privados una porción de su ingreso como parte de la renta y el HCV subsidia el resto. Actualmente, la NYCHA es el administrador más grande del programa de HCV en todo el país. Más de 213,000 arrendantes reciben el servicio a través de la renta subsidiada de 88,000 apartamentos de propiedad privada que están en el programa de la Sección 8 de la Autoridad.

En 2012, el HUD creó el programa Estrategia de Asistencia de Alquiler (RAD), que es un recurso para que las PHA aprovechen los fondos privados al convertir el subsidio de la vivienda pública en asistencia con la renta de la Sección 8; a través de esta conversión, los fondos también se pueden usar para hacer mejoras de capital a las propiedades. El programa de la Sección 8 y el programa de la RAD han sido utilizados por las autoridades de vivienda pública en toda la nación para preservar su parque de viviendas. Por ejemplo, San Diego convirtió su cartera completa de vivienda pública a la Sección 8 debido al desafío de la operación de las unidades de vivienda pública en un ambiente de recortes constantes del financiamiento. El HUD también ha trabajado con varias autoridades de vivienda, tales como Chicago y San Francisco, para asegurar las aprobaciones de una combinación de conversiones de RAD-Sección 8 y las conversiones tradicionales de la Sección 8 para abordar mejor las necesidades de carteras de vivienda pública más amplias.

La NYCHA ha identificado propiedades que potencialmente podrían abordarse con programas alternativos del HUD, incluidas las 6,380 unidades dispersas en el sitio y aproximadamente 9,000 unidades en los edificios de “Torre en el parque (Tower in the Park)” tradicionales con necesidades de capital extremadamente altas, que el HUD considera obsoletos. En conjunto, estas 15,000 unidades dispersas en el sitio y obsoletas, representan solo el 8 por ciento de la cartera total de bienes raíces de la NYCHA, pero, representan el 18 por ciento del total de la NYCHA de \$16.9 mil millones de necesidades de capital no satisfechas.

Además, 4,962 unidades construidas por la Ciudad y el Estado continúan sin convertirse y sin financiamiento de la transacción de “Federalización” de 2010 de la NYCHA. Estas unidades fueron construidas por la Ciudad y el Estado, pero ya no reciben apoyo para su operación o para capital. La NYCHA actualmente obtiene subsidio anual adicional para alrededor de 100 a 300 unidades a través del uso de los vales de la Sección 8 basados en los proyectos cuando se renueva una unidad; sin embargo, varios miles todavía no cuentan con subsidio.

Implementación

Con la reducción de los fondos proyectados para vivienda pública y al enfrentar la necesidad no satisfecha de capital de \$16.9 mil millones, la NYCHA explorará con el HUD la posibilidad de aprovechar la gama completa de programas de la Sección 8 para preservar la cartera, mientras se asegura que se mantenga la asequibilidad y los derechos de los inquilinos. La NYCHA se involucrará con los residentes y defensores, ya que se están preparando las propuestas que se basan en el nuevo financiamiento del HUD. En cualquier escenario, la NYCHA:

- Contratará a todas las autoridades clave en la toma de decisiones
- Impondrá términos de asequibilidad de más de 50 años
- Asegurará un programa completo de renovación de la propiedad
- Mantendrá el control total del proceso de rehabilitación
- Garantizará que se mantengan los derechos de los residentes en un estándar equivalente al de los que están disponibles para los grupos familiares que viven actualmente en las viviendas públicas

Para empezar, la NYCHA convertirá aproximadamente 1,400 unidades de vivienda pública en los Apartamentos Bayside en Far Rockaway en proyecto de la Sección 8, mediante el Programa de Demostración de Asistencia para pago de la renta (RAD) del HUD. A través de la RAD, las unidades se someterán a rehabilitación integral, dando lugar a ahorros operativos para la NYCHA y a una reducción en el capital general necesario que ronda los \$87 millones.

Entonces, la Autoridad establecerá como prioridad las 15,000 unidades dispersas en el sitio y obsoletas, que representan parte de las principales necesidades de capital para preservación mediante el uso de los programas del HUD.

Por último, la NYCHA trabajará con el HUD para implementar un programa para obtener subsidio de la renta para las 4,962 unidades no subsidiadas, que según las proyecciones podría contribuir con aproximadamente \$60 millones al año al presupuesto de operación de la Autoridad.

Estrategia n.º 12:

Adoptar prácticas de excelencia en el diseño para mejorar la calidad de los espacios interiores y exteriores de la NYCHA

Condiciones existentes

El mantenimiento y las reparaciones importantes diferidos han acelerado el deterioro de los edificios envejecidos de la NYCHA, y los errores del pasado en el mantenimiento y las operaciones han causado la acumulación de infracciones del código y el surgimiento de condiciones inseguras y problemáticas. Debido a las deficiencias del presupuesto, que resultan en un enfoque en las reparaciones inmediatas en lugar de en las intervenciones de diseño a largo plazo, ha sido difícil lograr el diseño uniforme de alta calidad. Los residentes de la NYCHA merecen un ambiente seguro y saludable, pero también deben tener espacios comunales atractivos que creen un sentido de propiedad y orgullo.

En el pasado, la NYCHA desarrolló y siguió las directrices y especificaciones de diseño. Por varios motivos, incluidos los cambios en el personal, la imposibilidad de institucionalizar una doctrina de diseño y la falta de mejoras sistemáticas en los documentos de diseño rectores de la NYCHA, no ha sido posible mantener los intentos anteriores. A pesar de que el personal de diseño de la NYCHA se esfuerza por incluir las mejores prácticas contemporáneas de diseño centrado en los residentes en los proyectos de sus carteras individuales de trabajo, los esfuerzos individuales no están coordinados ni son continuos. Cuando la NYCHA tiene la oportunidad de construir o renovar, el producto final a menudo tiene un aspecto menos contemporáneo que los edificios de los superbloques clásicos de la NYCHA.



Highbridge Houses es uno de los muchos desarrollos de "Torre en el parque (Tower in the Park)" de la NYCHA

Fotografía tomada por la NYCHA

Los precedentes de excelencia en el diseño de vivienda pública abundan en todo el mundo, desde Austria a Singapur, a España. Al reconocer los desafíos continuos y del pasado, los edificios y campus, viejos y nuevos de vivienda pública de la NYCHA — en la Ciudad de Nueva York — pueden y deben brindar hogares acogedores y en buen funcionamiento.

Implementación

La nueva generación de la NYCHA se caracterizará por su excelencia en el diseño de edificios y campus. La NYCHA busca definir principios generales de diseño; crear directrices de diseño uniformes, centradas en los residentes y desarrollar estándares y especificaciones para promover la excelencia en las renovaciones y las nuevas construcciones.

La NYCHA definirá los principios generales de diseño para que sirvan de guía para todos los trabajos que se realicen en las propiedades de la NYCHA en el futuro. Estos principios se dirigirán hacia el objetivo de crear comunidades y viviendas seguras, limpias y conectadas de la NYCHA, y establecerán las normas respecto a qué y cómo puede construir la NYCHA conforme avance. También establecerán las directrices de mantenimiento y operaciones para el uso eficiente y el mantenimiento de los espacios rehabilitados. La NYCHA desarrollará estas directrices de diseño en colaboración con otras agencias de la Ciudad, así como con la contribución de los residentes y la comunidad de diseño más amplia para garantizar la coordinación, la uniformidad y la creatividad.

Los principios de diseño se centrarán en lo siguiente:

- Integración de la NYCHA con las comunidades circundantes
- Creación de viviendas seguras, accesibles y atractivas
- Construcción de instalaciones de alta calidad, duraderas y fáciles de mantener
- Atracción de los mejores diseñadores, arquitectos e ingenieros para trabajar con la NYCHA
- Activación de la planta baja (consulte la Estrategia n.º 3)

La NYCHA ya empezó a esbozar sus principios de diseño, las directrices, los estándares y las especificaciones, y a desarrollar las intervenciones de diseño piloto. La NYCHA ha contactado a empresas de arquitectos e ingenieros, organizaciones no lucrativas, instituciones académicas, fundaciones y otras agencias de gobierno para ayudar a alcanzar el objetivo de la excelencia en el diseño. La NYCHA seguirá buscando la contribución de los residentes en cuanto a cómo las mejoras en el diseño pueden hacer que sus casas sean más seguras, más limpias y estén mejor conectadas.

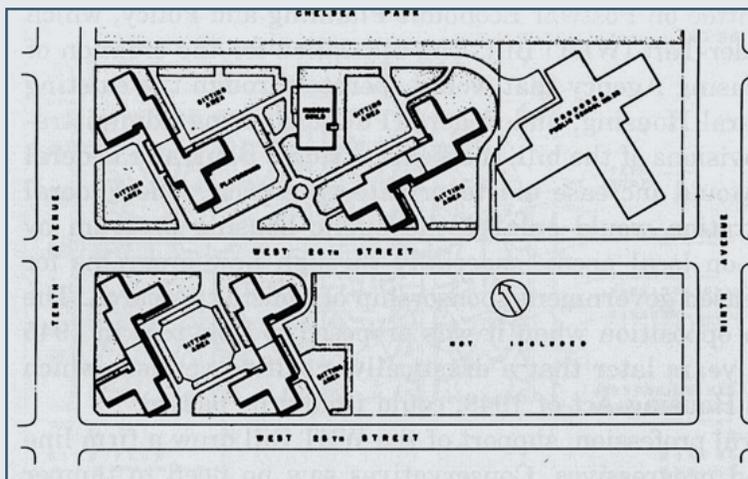
En un plazo cercano, a través de estas colaboraciones, la NYCHA esbozará las directrices de diseño para el nuevo desarrollo, personalizadas para los campus de la NYCHA. Estas directrices serán una parte importante de cada RFP de las nuevas construcciones. La Autoridad también lanzará un programa de revisión de colegas utilizando servicios ad honorem de empresas de arquitectos e ingenieros. La NYCHA buscó y recibió orientación del Departamento de Diseño y Construcción y de la Autoridad de Construcción de Escuelas y modelará su programa después de sus programas exitosos de revisión de diseño por colegas.

Torre en el parque

El arquitecto suizo-francés Le Corbusier desarrolló y promocionó el plan maestro urbano de "Torre en el parque (Tower in the Park)" como solución a la sobrepoblación y la contaminación que aumentaría la calidad de vida de los residentes de las áreas urbanas. La publicación más famosa de su filosofía de planificación es "The Radiant City" (La ciudad radiante) de 1935. Su modelo planificación promovió la separación de los usos: vivienda, fábricas y centros de negocios, por ejemplo y dictó que los residentes se alojaran en numerosos edificios de gran altura, cada uno rodeado de espacios verdes abiertos en "superbloques" que son mucho más grandes que un bloque estándar de la ciudad. Las ideas de Le Corbusier se actualizaron durante la era de la renovación urbana de las décadas de los años

50 y 60 cuando la NYCHA y otras autoridades de vivienda de todos los Estados Unidos utilizaron este modelo para el desarrollo masivo de nuevas viviendas públicas. Jane Jacobs, una activista y residente de Greenwich Village, argumentaba en su libro de 1961, "The Death and Life of Great American Cities" (La muerte y la vida de las grandes ciudades estadounidenses), que las ciudades deberían tener usos mixtos y bloques cortos que promoverían la actividad peatonal y la vigilancia natural u "ojos en la calle". Ella argumentaba que el modelo no natural de "Torre en el parque (Tower in the Park)" devastó a las comunidades a través del aislamiento. Muchos de los desarrollos de la NYCHA son del modelo "Torre en el parque (Tower in the Park)".

Elliot Houses, Manhattan



- Fecha de finalización: 15 de julio 1947
- Los límites son West 25th Street, Parque de Chelsea, Ninth Avenue, Tenth Avenue
- Primer desarrollo de viviendas posguerra
- 4 edificios; 11 y 12 niveles
- Desarrollo de 4.7 acres
- 589 apartamentos para vivienda de aproximadamente 1,420 residentes
- Primera construcción estructural de concreto y paredes con cavidad

OBJETIVO N.º 4

**HACER QUE LOS
RESIDENTES PARTICIPEN
Y SE CONECTEN CON
SERVICIOS DE LA
MEJOR CLASE.**

Estrategia n.º 13:

Transición de la prestación directa de servicios a un modelo de asociación y transformar la participación de los residentes

Condiciones existentes

Un componente fundamental de la misión de la NYCHA es facilitar a los residentes el acceso a los servicios sociales y comunitarios. A través de su historia, la NYCHA lo ha interpretado como de urgencia en el sentido de proporcionar una combinación de servicios y programas directos y contratados a los residentes. La NYCHA ha brindado servicios a los residentes por mucho tiempo, incluyendo el manejo de casos, los programas de comidas de verano, jardinería, centros comunitarios juveniles, artes y deportes y servicios para centros para personas de la tercera edad.

A pesar de que la NYCHA ha permanecido firme en cuanto a garantizar los servicios de alta calidad para los residentes, existen tres fallas fundamentales en el actual modelo de provisión y compromiso de servicios:

- El financiamiento para la prestación de servicios no ha sido confiable, lo cual hace que financieramente el modelo no sea sostenible
- La gama de servicios que ha ofrecido la NYCHA ha sido limitada en su alcance e innovación
- La comunicación ineficaz con los residentes respecto a sus necesidades y servicios

La NYCHA no recibe fondos federales específicos para mantener la programación comunitaria en los desarrollos. En cambio, la NYCHA ha sido forzada a tomar decisiones difíciles al ofrecer servicios a los residentes, incluyendo la desviación de los fondos necesarios de mantenimiento y reparaciones y de otras funciones operativas. Esto ha conducido a la provisión desigual de servicios, trastornos en la planificación y la ejecución y ha inhibido la innovación y planificada en el desarrollo de programas y la prestación de servicios. Debido a los fondos insuficientes, la NYCHA se ha visto forzada a reducir el personal y a limitar la amplitud de los servicios. Los servicios han continuado solo con la colaboración de agencias de la Ciudad, tales como el DYCD y el DFTA, así como de organizaciones comunitarias. Por ejemplo, en 2009, la NYCHA eliminó 200 plazas del centro comunitario y cerró 25 centros comunitarios,

“A pesar de que la NYCHA tiene un largo historial prestando servicios a los residentes, la prestación de servicios no es ni su función fundamental ni su competencia principal. Al mismo tiempo, otras agencias pueden proporcionar servicios de más alta calidad a mayor escala”.

-Marco de trabajo de los servicios para los residentes, estudio de Public Works Partners y Community Resource Exchange, 2013



Residentes de la NYCHA participando en la programación en Richmond Community Center, Parkside Community Center y Polo Grounds Senior Center



Fotos tomadas por la NYCHA

los cuales volvió a abrir el DYCD. En 2013, cuando se enfrentó con desafíos adicionales en el financiamiento de los programas comunitarios, la NYCHA trabajó en colaboración eficaz con el DYCD y el DFTA para mantener los servicios de 45 centros comunitarios y cuatro centros para personas de la tercera edad que estaban en peligro de cierre.

La gama de servicios que ha podido ofrecer la NYCHA ha sido limitada en su alcance e innovación. La mayoría de los programas y servicios de la NYCHA se basan en centros comunitarios y centros para personas de la tercera edad. A pesar de que estos programas mantienen la virtud de la tradición, no han sido evaluados ni actualizados para garantizar que producen resultados medidos o cumplen con las necesidades más apremiantes de los resultados de la NYCHA.

Finalmente, el marco inadecuado de compromiso de residentes de la NYCHA ha contribuido con su frágil relación con los residentes. La NYCHA se involucra con los residentes en una variedad de formas con base en la afirmación de regulación del HUD “los residentes tienen derecho a organizarse y elegir un consejo de residentes para que represente sus intereses”.⁷ Sin embargo, de los 328 desarrollos de la NYCHA, solo alrededor de 200 tienen asociación de residentes en funciones, lo que significa que casi un 30 por ciento de los residentes de la NYCHA, es decir aproximadamente 120,000 personas, carecen de representación.

Además, las normas del HUD permiten a los presidentes de los consejos de residentes convocar y formar una organización de toda la jurisdicción, “que puede representar los intereses de los residentes que viven en las unidades de la jurisdicción de [PHA]”, y asesorar a la Junta de Comisionados sobre “las operaciones, incluyendo entre otras, la ocupación, la administración general, el mantenimiento, la seguridad, la capacitación de los residentes, el empleo de los residentes, los servicios sociales y las prioridades de modernización”.⁸ El Consejo de Presidentes de todas las Asociaciones de la NYCHA (CCOP), la Junta Asesora de Residentes (RAB), y las asociaciones de inquilinos existentes son órganos de liderazgo importantes pero varían en calidad y capacidad. Tradicionalmente, el liderazgo se ha concentrado en las manos de unos cuantos vocales dejando a la gran mayoría de residentes sin un punto de entrada a las discusiones sobre la Autoridad y sus desarrollos.

7) Política 24 CFR § 964.11 del HUD sobre la participación de los inquilinos

8) 24 CFR § 964.105 Función del consejo de residentes de la jurisdicción



Los residentes de la NYCHA trabajando jardinería en Milbank-Frawley Houses y New Lane Shores

Fotos tomadas por la NYCHA

La capacitación robusta y el desarrollo de capacidades son necesarios para equipar a estos grupos de residentes para que sean más eficaces y para garantizar un fuerte compromiso mutuo entre la Autoridad y los residentes.

Implementación

Para cumplir con los desafíos de las deficiencias de financiamiento y las limitaciones del modelo de prestación de servicios, la NYCHA empezará por integrar la prestación de servicios directos con otras agencias de la Ciudad. Específicamente, a partir de julio de 2016, el DYCD empezará a operar 24 centros comunitarios y el DFTA empezará a operar 17 centros para personas de la tercera edad. El personal asociado a estos centros será transferido a otras agencias de la Ciudad. La NYCHA continuará operando 15 centros para personas de la tercera edad a lo largo de 2015 y se involucrará con los residentes e interesados de la comunidad para llevar a cabo un proceso de RFP e identificar a los proveedores en 2016. A través de esta colaboración entre agencias, la NYCHA podrá garantizar mejor los servicios de alta calidad y financieramente sostenibles para los residentes. La Autoridad también reinvertirá los \$16 millones de ahorros anuales en sus operaciones.

La NYCHA continuará su transición de los servicios directos al modelo basado en sociedades al adoptar un nuevo modelo de coordinación de todos los servicios para los residentes. La Autoridad tiene experiencia con este modelo de coordinación de los servicios de desarrollo de la fuerza de trabajo, específicamente a través de su programa de Autosuficiencia Económica y Sostenibilidad del Residente (Resident Economic Empowerment and Sustainability, REES) (consulte la estrategia n.º15). El REES coordina a los proveedores de la fuerza de trabajo y las oportunidades de capacitación, conectando a los residentes con la capacitación económica y los proveedores de beneficios públicos, facilitando las sociedades públicas y privadas para respaldar la capacitación y la incubación de empresarios y asociarse con los residentes, los líderes de las asociaciones de residente, los proveedores de servicios y los patrocinadores para crear y conectar a los residentes con las oportunidades de empoderamiento económico.

El tercer elemento de esta transición será un nuevo modelo de participación de los residentes. La NYCHA reconoce y aprecia el valor de la participación eficaz de los residentes para mejorar las operaciones y proporcionar a la administración comentarios en “tiempo real”. Es por eso que en el verano de 2014 la NYCHA desarrolló un nuevo modelo de participación que funcionaba con los líderes de residentes electos, pero también buscaba el involucramiento de nuevos residentes.

Al asociarse con grupos de organización de la comunidad, la NYCHA y sus socios informaron a los residentes de Ingersoll, Mill Brook y Van Dyke Houses sobre sus problemas y preocupaciones locales. En septiembre, se realizaron más de nueve reuniones y se convocó a 900 residentes. Los resultados de su trabajo y las prioridades establecidas se publicaron en los Planes de Visión Comunitaria. Las comunidades han estado implementando los objetivos de corto y largo plazo en su Visión a través de las reuniones mensuales de los comités.

Avanzando, la Autoridad buscará asegurarse de que todos los desarrollos de la NYCHA tengan una asociación de residentes electa y funcionando. La NYCHA hará esto asociándose con el liderazgo de residentes existente y las organizaciones comunitarias para desarrollar capacidad para la gobernanza local. Segundo, la NYCHA desarrollará una Academia de Capacitación del Liderazgo de los Residentes con base en los modelos exitosos de St. Louis, Boston y Washington, DC. Finalmente, la NYCHA llevará a cabo una supervisión del proceso, el uso y el acceso a los Fondos de Participación del Inquilino, incluyendo la publicación trimestral de los montos de todos los fondos disponibles, desarrollo por desarrollo.

Residentes de Throggs Neck Houses y el personal de la NYCHA trabajando juntos en un día de limpieza en la comunidad



Fotografía tomada por la NYCHA

El Impacto Colectivo es un compromiso de un grupo de actores de diferentes sectores, incluidos los residentes, con una agenda común y un objetivo claramente definido, para resolver un problema complejo. Las condiciones de éxito del Impacto Colectivo incluyen:

- Agenda compartida y visión compartida
- Mediciones comunes claras y limitadas en el tiempo
- Refuerzo mutuo de las actividades de mejora hacia los objetivos
- Comunicación y sistemas de retroalimentación continuos
- Un personal con financiamiento independiente dedicado a la iniciativa (columna vertebral)

Fuente de datos: FSG, Inc. 2015. Para obtener más información, visite www.fsg.org

Estrategia n.º 14:

Atraer fondos filantrópicos para servicios a los residentes mediante la creación de un fondo 501(c)(3) no lucrativo

Condiciones existentes

La prestación de servicios de la NYCHA a sus residentes se origina en varios departamentos de toda la Autoridad. Los servicios sociales y comunitarios que proporciona la NYCHA no reciben el financiamiento directo del HUD; en cambio, la NYCHA estira el subsidio de operación de las unidades residenciales del HUD, utiliza los Fondos de Participación de Inquilinos y solicita subsidios limitados de la Ciudad y filantrópicos para mantener la prestación de servicios. Como entidad de gobierno que proporciona servicios directos, la NYCHA tiene limitaciones en varias formas: no tiene flexibilidad operativa para facilitar la prestación de los mejores servicios de su clase, crear sociedades y redes de proveedores o acceder a la amplia gama de fondos disponibles del sector privado y el sector no lucrativo.

Implementación

Para responder a las tres fallas fundamentales descritas en la Estrategia n.º 13, la NYCHA creará una filial independiente, no lucrativa 501(c)(3) para apoyar su transformación desde un proveedor directo de servicios a un modelo basado en la colaboración, también conocido como un marco de impacto colectivo. Esta estructura proporcionará flexibilidad operativa y la capacidad para aprovechar los dólares de donaciones filantrópicas y activar las sociedades innovadoras para sufragar los servicios para los residentes.

El 501(c)(3), llamado Fondo para Vivienda Pública (Fondo) logrará lo siguiente en respuesta a la actual falta de financiamiento sostenible, el rango limitado de servicios e innovación y la relación fracturada de la NYCHA con los residentes:

- Un modelo de sociedad elimina la carga financiera a la NYCHA para ser un propietario y proveedor de servicios primarios, tanto eficaz como eficiente. El Fondo invertirá en las sociedades nuevas y existentes para crear una red de servicios para los residentes.
- Aumentar la flexibilidad operativa mejorará la innovación y el alcance de los servicios disponibles para los residentes de la NYCHA. El Fondo permitirá un método más creativo de asociación, la recaudación de fondos y la prestación de servicios. Al medir constantemente los resultados y los impactos de los servicios para los residentes, el Fondo y los socios pueden garantizar la excelencia en la prestación de servicios y la comunicación al incorporar los comentarios y adaptar los servicios.
- Los residentes y las comunidades son parte del marco de trabajo de la sociedad. El Fondo respaldará el nuevo modelo de participación de los residentes mediante

Choice Neighborhoods en Mott Haven

En 2012, la NYCHA recibió una concesión de \$300,000 para la planificación de la Iniciativa Choice Neighborhoods del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de los Estados Unidos (HUD) para crear un plan maestro de revitalización del vecindario Mott Haven de South Bronx. El Plan de Transformación resultante es el documento de guía para la revitalización de la vivienda pública y la mejora de los vecindarios circundantes.

Entre 2012 y 2014, la NYCHA se asoció con varios interesados en el desarrollo del plan Make Mott Haven (MMH). Convocar a las partes interesadas para identificar estrategias para la transformación del vecindario, incluyendo el aprovechamiento de viviendas de alta calidad, oportunidades académicas, programas comunitarios y posibles inversiones fue fundamental para el proceso de planificación colectiva. Más de 6,000 personas participaron en 78 sesiones de visión y planificación para identificar los activos comunitarios y examinar las necesidades no satisfechas para establecer una visión compartida y objetivos colectivos. Los socios del MMH, con la NYCHA como columna vertebral del colectivo, definieron las prioridades, las funciones y el nivel de responsabilidad de cada interesado que contribuirá con la transformación del vecindario de Mott Haven. Este proceso generó inversiones de los socios por un total de aproximadamente \$300 millones, tanto en dólares como en servicios. Reflejando la definición del impacto colectivo, las intervenciones planificadas atravesarán varios sectores de implementación coordinada. Las intervenciones caen en tres áreas de interés:





Los miembros de la comunidad de St. Mary's Park durante un día de limpieza en Mott Haven

Fotografía tomada por la NYCHA

Personas

Las oportunidades educativas; el desarrollo de la fuerza de trabajo y la atención médica asequible de alta calidad son partes integrales de un vecindario próspero. La NYCHA buscó líderes en esos campos para determinar las intervenciones principales en estos sectores y coordinará las intervenciones en los próximos cinco años.

La Iniciativa Choice Neighborhoods aumentará la programación del alfabetismo a las escuelas de Mott Haven, la creación de una nueva escuela comunitaria y sitios adicionales para prekindergarten. El MMH se centra en la ampliación del programa para atender a los estudiantes durante las coyunturas en sus vidas: prekindergarten, tercer grado, escuela intermedia y escuela secundaria. Los programas innovadores para padres y alumnos que se centran en la salud y la seguridad y tienen planes de estudio flexibles requerirán un enfoque colectivo y se centrarán en los resultados positivos para los jóvenes en Mott Haven.

Los residentes, proveedores de varios servicios y la comunidad de negocios interactuarán en nuevas formas a través de la Autosuficiencia Económica y Sostenibilidad del Residente (REES), aumentando el acceso de los residentes a la información a través de varios sitios — desde las conexiones individuales a un portal web en línea y un sistema de referencia. Los socios de la NYCHA optimizarán los servicios, eliminarán la duplicación y agregarán capacidad para llenar las brechas identificadas en la capacitación y la prestación de servicios.

La NYCHA se esfuerza por facilitar el crecimiento de comunidades saludables en las que los residentes tienen acceso a programas de atención médica asequible de calidad y de bienestar. Los socios de MMH trabajarán con los residentes de la NYCHA para reducir los índices de enfermedades crónicas mediante el aumento del conocimiento sobre salud y la implementación de los mejores programas de bienestar y acondicionamiento físico. La NYCHA contribuirá con estos esfuerzos utilizando los principios de diseño activo en sus renovaciones y construcciones,



Imágenes cortesía de James McCullar Architecture

East 146th Street está cercada y se ha eliminado el tránsito vehicular externo. Durante el día los residentes utilizan la calle como plaza, pero en la noche la calle es un callejón vacío y oscuro en donde a menudo ocurren las actividades delictivas. Actualmente es un carril de fuego y no está en la rejilla de la Ciudad. Para mejorar la seguridad y permitir un mejor uso del espacio abierto, la transformación de calles planificada incorpora una entrada con puerta móvil, que se puede operar a discreción de los residentes líderes del desarrollo. Permitirá que el espacio sea un paso peatonal durante el día y una calle vehicular cuando oscurezca. Los vestíbulos transparente en las entradas de los edificios de East 146th también aumentarán la cantidad de “ojos en la calle”.

Iniciativa Choice Neighborhoods en Mott Haven

-  “Área de captación” de CNI
-  “Área objetivo” de CNI
-  NYCHA Development



Fuente de datos: NYCHA Departamento de Investigación y Análisis de Gestión

Una organización de columna vertebral convoca y apoya al grupo de sector cruzado de socios que usan el impacto colectivo para resolver un problema complejo.

Seis actividades fundamentales comunes:

- **Visión de guía y estrategia**
- **Apoyar la actividad alineada**
- **Establecer prácticas de medición compartidas y apoyar la recopilación y el análisis de datos**
- **Desarrollar el deseo público**
- **Política de avance**
- **Movilizar fondos**

Fuente: Turner, Shiloh; Kathy Merchant, John Kania y Ellen Martin. "Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact". 18 de julio 2012 Revisión de la innovación social de Stanford.

que promueven la actividad física. El DOHMH, con la NYCHA, crearán un centro de salud sin cita para los residentes de South Bronx que mejorará la conectividad y la coordinación de servicios entre los proveedores de salud locales y los residentes para proporcionar servicios de alta calidad y clínicamente adecuados.

Viviendas

La NYCHA creará nueva vivienda asequible, preservará el parque de vivienda pública existente, activará los espacios comerciales, rediseñará los espacios abiertos y se asegurará de que los desarrollos de vivienda pública se integren al paisaje urbano. El plan incluye el rediseño de las calles y los espacios públicos para que sean más atractivos para los peatones. A través del uso de una red interconectada de aceras, calles y espacios abiertos, los vecindarios rediseñados proporcionarán oportunidades recreativas en los entornos adecuados y el espacio de defensa — “ojos en la calle”. La NYCHA ha identificado tres sitios de vivienda asequible y desarrollo de usos mixtos en los terrenos subutilizados para crear aproximadamente 291 nuevas unidades asequibles. Los sitios proporcionarán una oportunidad de construir el espacio comunitario y comercial tan necesario y crear viviendas asequibles de calidad adicionales. Los planes de construcción toman en cuenta el paisaje actual, el desarrollo y la rezonificación propuestos, así como las necesidades de los residentes. El plan también incluye la rehabilitación (con los residentes ya establecidos) de casi 500 unidades de vivienda pública actuales.

Vecindario

El aumento de la seguridad, específicamente a través de la reducción de la violencia con armas de fuego, es el aspecto más importante de la transformación de los vecindarios, según la mayoría de los residentes de Mott Haven. Los socios de la NYCHA ampliarán los programas de Cure Violence desarrollados utilizando las estrategias de disuasión de la delincuencia en el lugar. East 138th Street será la puerta de entrada a las mejoras de espacios abiertos, la programación comunitaria y el embellecimiento, tácticas probadas para la reducción de la delincuencia. Las iniciativas de salud de MMH y las redes sociales facilitarán a los residentes el uso de los recursos de supermercado, programas de salud y de vida activa que están planificados para su alojamiento en los nuevos desarrollos. Además, la NYCHA y sus socios usarán el concentrador Mitchel para conectar a los residentes de Mott Haven con actividades culturales al aire libre que surgen de la transformación de la Plaza Roberto Clemente para ayudar a sostener a los vecindarios animados. El MMH tiene el objetivo de crear una comunidad segura y próspera que será sostenida por instituciones ancla establecidas.

la colaboración en el lanzamiento de una Academia de Capacitación de Residentes para desarrollar la capacidad de los líderes, tanto existentes como emergentes.

El fondo tendrá cinco áreas de interés. Estas áreas de interés reflejan los resultados de los comités de implementación que evolucionaron desde sesiones de visión comunitaria en Van Dyke, Ingersoll y Mill Brook Houses.

1. Juventud y educación
2. Salud y bienestar
3. Desarrollo de capital humano
4. Integración de todas las edades
5. Prácticas sostenibles

El Fondo se regirá por una junta independiente que comprende al personal ejecutivo de la NYCHA, los residentes de la NYCHA y los ciudadanos del sector privado y tendrá la asesoría de un grupo de líderes comunitarios, de negocios y cívicos.

El Fondo para la Vivienda Pública, como el Fondo de Salud Pública y el Fondo para Escuelas Públicas y otras organizaciones no lucrativas afiliadas al gobierno será un miembro del consorcio en la sociedad con la Oficina de Alianzas Estratégicas del Alcalde. El Fondo también mantendrá una fuerte relación con el Fondo del Alcalde para el Avance de la Ciudad de Nueva York.

El fondo, que formalmente hará el lanzamiento en 2016, tendrá como objetivo una recaudación de fondos de \$200 millones en tres años.

Estrategia n.º 15: Conectar a los residentes a oportunidades de fuerza de trabajo de calidad

Condiciones existentes

Los residentes de la NYCHA tienen ingresos anuales promedio por grupo familiar de \$23,300. Los residentes de la NYCHA carecen de acceso a los servicios de la fuerza de trabajo y educativos, entre otros, que podrían permitirles estar “listos para trabajar” y avanzar en sus carreras. Los datos demuestran que los residentes de la NYCHA tradicionalmente han tenido poca conexión e información en relación con los servicios comunitarios y de la Ciudad. Entre 2009 y 2011, la NYCHA analizó la participación de los residentes en los sistemas clave de la fuerza de trabajo, educativo y de empoderamiento financiero de la Ciudad y determinó que los residentes de la NYCHA comprendían entre un 6 y un 11 por ciento de la base de clientes.⁸ Esta proporción es baja en comparación con la cantidad de neoyorquinos que atiende la Autoridad, que necesitan acceso a estos servicios vitales.

La NYCHA está sujeta a la política federal conocida como Sección 3. La Sección 3 es una disposición de la Ley de 1968 del HUD que ayuda a promover el desarrollo económico local, la mejora económica de los vecindarios y la autosuficiencia individual. El programa de la Sección 3 requiere que los receptores (contratistas, proveedores y distribuidores) de determinada asistencia financiera del HUD proporcionen, en la medida de lo posible, capacitación, empleo y oportunidades de contratación a los residentes de ingresos bajos y muy bajos en relación con los proyectos y actividades de sus vecindarios.



Dos residentes de la NYCHA trabajando por contratos de la NYCHA



Fotos tomadas por la NYCHA

8) Coincidencia de datos entre agencias realizada por la NYCHA en 2012

Oportunidad económica para todos

Además de ampliar la capacitación y las oportunidades de empleo de los residentes, la NYCHA está comprometida con la visión del Alcalde de proporcionar amplias oportunidades para todos los neoyorquinos para crear un futuro económico más fuerte y diverso para la Ciudad. La NYCHA acoge ferias trimestrales de adquisiciones para conectar a las minorías y los negocios de propiedad de mujeres (M/WBE) para contraer oportunidades con la NYCHA, tales como \$3 mil millones en el trabajo de recuperación y resiliencia después de Sandy y con otras entidades de gobierno y contratistas principales. La NYCHA también trabaja para conectar a las minorías y los negocios de propiedad de mujeres (M/WBE) con recursos de construcción de capacidades, tales como el programa Competir para Ganar (Compete to Win) de la Ciudad. La NYCHA está trabajando para mejorar el seguimiento de la contratación y gastos de M/WBE y presentará informe trimestrales con base en esas métricas.

El Programa de Empleo de los Residentes (REP) de la NYCHA amplía el alcance de la regulación federal de la Sección 3. En 2001, la NYCHA implementó el REP, que manda que cualquier contratista que reciba un contrato de más de \$500,000 debe gastar el 15 por ciento del costo de su mano de obra en el empleo de los residentes de la NYCHA.

En 2014, la NYCHA facilitó 965 puestos de trabajo a través de la Sección 3. Pero la Sección 3 es la única manera en que la NYCHA conecta a los residentes con las oportunidades de la fuerza de trabajo. Para complementar los servicios de desarrollo de la fuerza de trabajo que prestan otras organizaciones y en un esfuerzo por aumentar la oportunidad económica de los residentes, la Junta de la NYCHA creó la REES a finales de 2009 para desarrollar la estrategia de coordinación de servicios de la Agencia. El REES ha lanzado programas clave, tales como Jobs-Plus y la Academia de NYCHA de Capacitación del Residente (NRTA), a través de los cuales se colocaron 1,600 residentes en empleos en 2014.

Implementación

La Autoridad, a través de mayor coordinación con las agencias de la Ciudad, su cumplimiento de la Sección 3 y el REES trabajará para duplicar las oportunidades de la fuerza de trabajo para sus residentes, con el objetivo de conectar hasta a 4,000 residentes con empleos de calidad al año para el año 2025.

Primero, la NYCHA ampliará el modelo de coordinación de servicios del REES por medio del Fondo de Vivienda Pública, aumentando las sociedades como la NRTA y Jobs-Plus. Segundo, la NYCHA aprovechará sus propios activos y recursos para crear carreras a través del nuevo Acuerdo de Mano de Obra de los Proyectos (Project Labor Agreement, PLA) de 2015 con el Consejo de Construcción y Oficios de Construcción (Building and Construction Trades Council) del área metropolitana de Nueva York y sus sindicatos afiliados. El PLA proporcionará a los residentes de la NYCHA empleos en sindicatos y capacitación a través de programas de preaprendizaje y aprendizaje. Los programas de aprendizaje — en los cuales el 10 por ciento de las plazas se han reservado para los residentes de la NYCHA — son una oportunidad para los residentes de la NYCHA, no solo para aprender un nuevo oficio, sino para convertirse en miembros del sindicato. Más de 500 residentes de la NYCHA tendrán acceso a mayores oportunidades económicas en los próximos cinco años.

La Academia de NYCHA de Capacitación del Residente (NRTA), fundada por Robin Hood, brinda oportunidades de capacitación relacionada con el empleo y asistencia para la colocación de empleo a los residentes de la NYCHA en los campos de construcción, control de plagas, mantenimiento y servicios de limpieza. El REES trabaja con los graduados de la Academia para proporcionar asistencia en la colocación de empleos centrada en la trayectoria de las carreras. Los graduados anteriores de la NRTA han trabajado con el REES para obtener empleos en puestos de la NYCHA, tales como cuidadores o técnicos en control de plagas y con los contratistas y desarrolladores de vivienda asequible de la NYCHA en las diferentes oficinas de la construcción.



Los graduados del programa Food Business Pathways de la NYCHA presentan sus productos a sus colegas



Fotos tomadas por la NYCHA

Food Business Pathways

El Programa Food Business Pathways (FBP) de la NYCHA es una colaboración entre el Departamento de Servicios para Pequeñas Empresas (SBS) de la Ciudad de Nueva York, la Corporación de Desarrollo Económico (EDC) de la Ciudad de Nueva York, Citi, Hot Bread Kitchen y REES de la NYCHA, además de otras incubadoras de cocina y los socios de zona de REES alrededor de la Ciudad.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Asistir a los residentes de la NYCHA para convertirse en “listos para la incubadora”
- Fortalecer la conexión entre los negocios de la NYCHA y la economía de la Ciudad de Nueva York a través de vínculos optimizados a los recursos específicos de la industria y los currículos personalizados
- Sistematizar la asistencia a NYCHApreneurs.

IMPLEMENTAR EL PLAN

Hitos del primer año

La NYCHA está comprometida con la transparencia en la implementación de **NextGeneration NYCHA**. La Autoridad seguirá siendo responsable de sus varios socios al publicar los informes trimestrales de avance de cada objetivo de **NextGeneration NYCHA**, empezando por los resultados del otoño de 2015.

La NYCHA se compromete a cumplir las siguientes prioridades a finales de 2016:

OBJETIVO

N.º 1:

Alcanzar estabilidad financiera en el corto plazo y diversificar el financiamiento para el largo plazo

1. Obtener la exoneración del pago de PILOT (Estrategia n.º 1)
2. Utilizar llamadas y cartas automatizadas para mejorar el cobro de la renta de los residentes (Estrategia n.º 2)
3. Desarrollar una estrategia de planificación, diseño y utilización de espacios escalable y rentable para los espacios de la planta baja en tres desarrollos de **NextGeneration NYCHA** (Mill Brook, Ingersoll y Van Dyke Houses) e iniciar el inventario y la planificación de desarrollos adicionales (Estrategia n.º 3)
4. Empezar a aumentar las tarifas de los permisos de estacionamiento en un primer grupo de desarrollos (Estrategia n.º 3)
5. Empezar a integrar la infraestructura funcional de la NYCHA con los servicios de la Ciudad (Estrategia n.º 4)

OBJETIVO

N.º 2:

Trabajar como arrendante eficiente y eficaz

6. Ampliar la primera fase de los recursos digitales de servicio al cliente en línea de la NYCHA: un programa piloto de solicitudes de recertificación de ingresos anuales en línea para los residentes de la vivienda pública y la Sección 8 (Estrategia n.º 5)
7. Lanzar la aplicación MyNYCHA para la programación electrónica de las citas de órdenes de trabajo (Estrategia n.º 5)
8. Traslado de la primera fase del manejo digital de archivos de la NYCHA: empezar a digitalizar los registros en el departamento de Recursos Humanos (Estrategia n.º 5)
9. Lanzar un piloto de tecnología móvil para el personal de campo (Estrategia n.º 5)
10. Analizar los datos del primer año del OPMOM para determinar una secuencia de adopción en toda la Autoridad de las prácticas exitosas; iniciar el traslado de los éxitos a toda la cartera (Estrategia n.º 6)
11. Instalar infraestructura de reciclaje en toda la cartera de la NYCHA en una programación en fases que asegure el cumplimiento mínimo de la Ley de Reciclaje de la Ciudad (City Recycling Law) a finales de 2016 (Estrategia n.º 7)

OBJETIVO N.º 3

**(Re)construir,
ampliar y
conservar el
parque de vivienda
pública y
económica**

12. Buscar una compañía de servicios de energía para auditar las necesidades del primer grupo de desarrollos objetivo del Contrato de Rendimiento de Energía y empezar la construcción (Estrategia n.º 7)
13. Empezar la reparación permanente y los proyectos de resiliencia en los 35 desarrollos afectados por Sandy (Estrategia n.º 7)
14. Continuar trabajando con la MOCJ para involucrar a los residentes de la NYCHA en el Plan de Acción del Alcalde para la Seguridad de los Vecinos (Mayor's Action Plan for Neighborhood Safety, MAP) (Estrategia n.º 8)
15. Después de la recepción de los fondos de DA Vance para la instalación de iluminación de exteriores, cámaras y controles de acceso, y desarrollará la programación como parte del Plan de Acción del Alcalde para la Seguridad de los Vecinos (Mayor's Action Plan for Neighborhood Safety, MAP) (Estrategia n.º 8)
16. Retirar todos los cobertizos de las aceras que resultan de la Ley Local 11 que ya no están desempeñando una función de seguridad (Estrategia n.º 8)
17. Integrar el nuevo método de planificación de capital al Plan Anual de 2016 (Estrategia n.º 9)
18. Contribuir en colaboración con el HPD con aproximadamente 750 unidades de desarrollo de vivienda asequible en terrenos subutilizados de la NYCHA (Estrategia n.º 10)
19. Diseñar un plan en colaboración con el HUD para preservar las unidades dispersas en el sitio y las unidades obsoletas, además de obtener subsidio para las 4,962 unidades no subsidiadas de la Ciudad y construidas por el Estado (Estrategia n.º 11)
20. Iniciar el programa de RAD para los apartamentos de Ocean Bay - Bayside (Estrategia n.º 11)
21. Finalizar las directrices de diseño del nuevo desarrollo, personalizadas para la NYCHA y los campus; lanzar la revisión de las especificaciones del diseño de la NYCHA (Estrategia n.º 12)
22. Lanzar un programa de revisión de colegas de los proyectos de rehabilitación y nueva construcción de la NYCHA con firmas asociadas de arquitectura e ingeniería (Estrategia n.º 12)

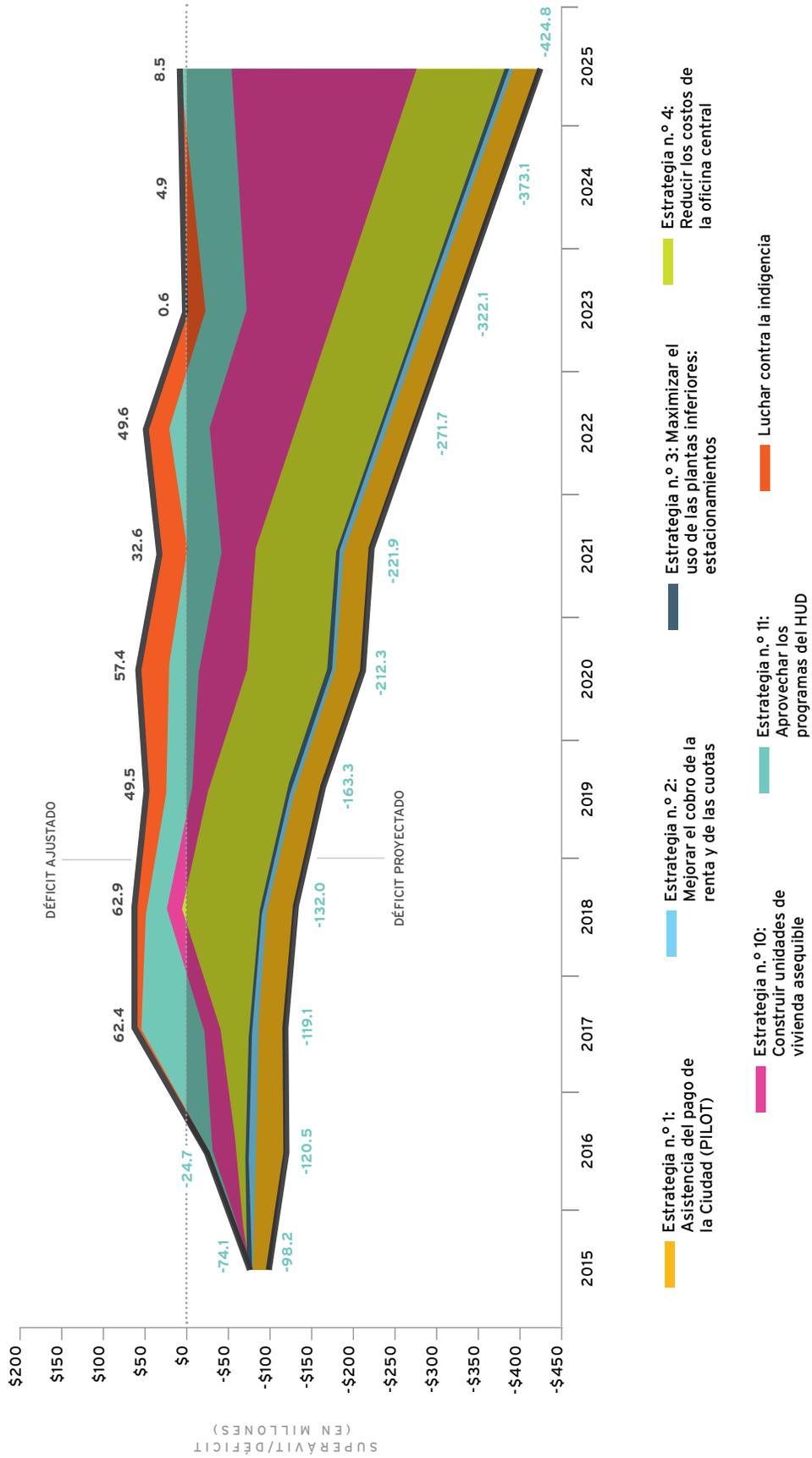
OBJETIVO N.º 4

Desarrollar servicios para residentes y modelos de participación de residentes de primera clase

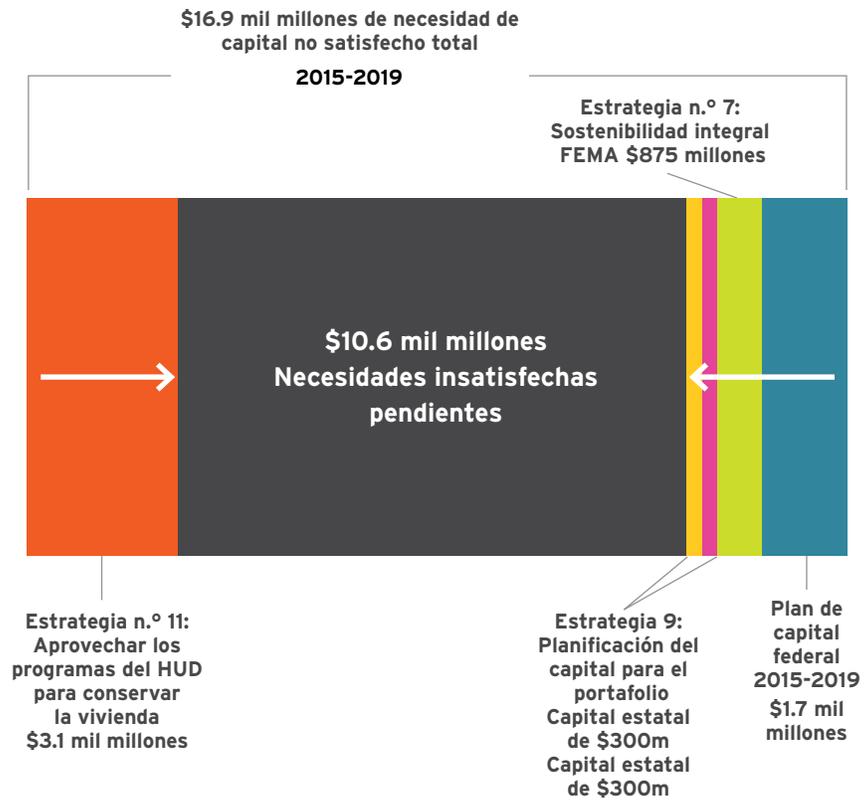
23. Colaborar con los residentes y los residentes líderes con la creación de 25 nuevas asociaciones de residentes y consejos de jóvenes (Estrategia n.º 13)
24. Lanzar el Fondo para Vivienda Pública de la NYCHA 501(c)(3) (Estrategia n.º 14)
25. Lanza un nuevo programa de desarrollo de capacidades de los residentes líderes (Estrategia n.º 14)
26. Graduar tres ciclos del Programa Food Business Pathways de la NYCHA (Estrategia n.º 15)
27. Graduar ocho cohortes del programa de la Academia de Capacitación de Residentes de la NYCHA, conectar a los residentes de la NYCHA con puestos de trabajo y oportunidades de aprendizaje generados por la NYCHA y los contratistas (Estrategia n.º 15)
28. Lanzar nuevas opciones de servicios electrónicos de la REES y conectar en línea a más de 1,000 residentes de la NYCHA con la capacidad financiera y otros servicios de oportunidad económica (Estrategia n.º 15)
29. Desarrollar un plan para supervisar el inventario y suministrar los procesos de la cadena de administración

IMPACTO FINANCIERO

Impacto financiero de las estrategias seleccionadas de NextGeneration NYCHA



Reducción de 5 años de necesidadesde capital insatisfechas



RECONOCIMIENTOS

NextGeneration NYCHA surge como resultado de cientos de conversaciones con el personal, los residentes y los socios. Las diversas perspectivas de los residentes, los empleados, los miembros de la comunidad, los líderes electos y nombrados, los proveedores de servicios, los defensores y los desarrolladores han dado forma a este plan para transformar a la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York para la próxima generación de neoyorquinos. Apreciamos profundamente su contribución en el último año y su compromiso por continuar trabajando con nosotros para hacer de **NextGeneration NYCHA** una realidad.

Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Nueva York

Shola Olatoye, Presidenta y Directora Ejecutiva

Michael Kelly, Gerente General

Yvette Andino, Directora General Adjunta de Comunicaciones

Brian Clarke, Vicepresidente Sénior de Operaciones de Administración de la Propiedad

Richard Couch, Vicepresidente Ejecutivo y Director General de Finanzas

Bill Crawley, Vicepresidente de Desarrollo

David Farber, Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Legales y Abogado General

Anne-Marie Flatley, Vicepresidente de Administración y Análisis de Investigación

Deidra Gilliard, Vicepresidente de Operaciones Comunitarias

Melanie Hart, Vicepresidente Ejecutivo de Programas Comunitario y Desarrollo

Brian Honan, Director de Relaciones Intergubernamentales

Vilma Huertas, Secretaria Corporativa

Rasmia Kirmani-Frye, Director de Sociedades Públicas/Privadas

Joan Lebow, Director Sénior de Mercadeo Estratégico

Bob Marano, Vicepresidente Ejecutivo y Director General de Tecnología de Información

Kilsys Payamps-Roure, Asistente Especial del Presidente

Cathy Pennington, Vicepresidente Ejecutivo de Vivienda Arrendada

Luis Ponce, Vicepresidente Sénior de Servicios de Apoyo de Operaciones

David Pristin, Jefe de Personal

Ray Ribeiro, Vicepresidente Ejecutivo de Proyectos de Inversión

Natalie Rivers, Vicepresidente Ejecutivo y Director General de Administración

Valerie Rosenberg, Analista de Políticas, Oficina del Presidente

Karina Totah, Asesor Sénior del Presidente

Jean Weinberg, Directora General de Comunicaciones

Junta de la NYCHA

Richard D. Baron, Miembro de la Junta

Beatrice Byrd, Miembro de la Junta de Residentes

Derrick Cephas, Miembro de la Junta

Victor A. González, Miembro de la Junta de Residentes

Kyle E. Kimball, Vicepresidente

Willa Mae Lewis, Miembro de la Junta de Residentes

Concejo Municipal de la Junta Ejecutiva de Presidentes de la NYCHA

Raymond Ballard, Segundo Vicepresidente, Presidente del Distrito de Brooklyn West

Rose Bergin, Miembro, Presidente del Distrito de Manhattan South

Reginald H. Bowman, Presidente, Presidente del Distrito de Brooklyn East

Ann Cotton Morris, Primer Vicepresidente, Presidente del Distrito de Queens

John Johnson, Miembro, Presidente del Distrito de Bronx South

Lilith Lozano, Tesorera, Presidente del Distrito de Bronx North

Geraldine Parker, Secretaria, Presidente del Distrito de Staten Island
Ethel Velez, Miembro, Presidente del Distrito de Manhattan North
Carolyn Walton, Miembro, Presidente del Distrito de Brooklyn South

Junta Asesora de Residentes de la NYCHA

Oficina del Alcalde

Anthony Shorris, Primer Alcalde Auxiliar
Alicia Glen, Alcaldesa Auxiliar de Desarrollo Económico y de la Vivienda
Lilliam Barrios-Paoli, Alcaldesa Auxiliar de Salud y Servicios Humanos
Maya Wiley, Asesora del Alcalde
Emma Wolfe, Directora, Oficina de Asuntos Intergubernamentales de la Alcaldía

Funcionarios electos

Concejo Municipal de la Ciudad de Nueva York

Melissa Mark-Viverito, Vocera
Ritchie Torres, Presidente del Comité de Vivienda Pública

Socios del gobierno federal y el Estado de Nueva York

Líderes de las agencias de la Ciudad

Steve Banks, Comisionado, Agencia de Recursos Humanos
Mary Bassett, Comisionada, Departamento de Salud y Salud Mental
Vicki Been, Comisionada, Departamento de Preservación y Desarrollo de Vivienda
Gladys Carrión, Comisionada, Administración de Servicios para Menores
Bill Chong, Comisionado, Departamento de Desarrollo Juvenil y Comunitario
Donna Corrado, Comisionada, Departamento de Servicios para Personas de la Tercera Edad
Fred Dixon, Presidente y Director Ejecutivo, NYC y Compañía
Dean Fuleihan, Director, Oficina de Administración y Presupuesto
Kathryn Garcia, Comisionada, Departamento de Sanidad
Elizabeth Glazer, Directora, Oficina de Justicia Penal de la Alcaldía
Kyle Kimball, Presidente, Corporación de Desarrollo Económico
Nilda Mesa, Directora, Oficina de Coordinación de Medio Ambiente
Rose Pierre-Louis, Comisionada, Oficina de la Alcaldía para la Lucha Contra la Violencia Doméstica
Gary Rodney, Presidente, Corporación de Desarrollo de Vivienda
Gilbert Taylor, Comisionado, Departamento de Servicios para Personas sin Casa
Maria Torres-Springer, Comisionada, Departamento de Servicios para Pequeñas Empresas
Carl Weisbrod, Presidente, Comisión de Planificación de la Ciudad

Socios privados

9 x 18 – Sagi Golan, Miriam Peterson y Nathan Rich
Bernheimer Architecture
Nicholas Bloom
Blue Sea Development Company
Bronx Pro Real Estate Management
C+C Apartment Management
Citizens Budget Commission
Civic Consulting

Community Resource Exchange y Toni Harris Quinerly
Community Service Society
Community Solutions
Community Voices Heard
Dunn Development Corporation
East Side House
Edelman
Ennead Architects/Ennead Lab
Enterprise Community Partners
Fifth Avenue Committee
Green City Force
Good Old Lower East Side (GOLES)
Goulston & Storrs
Harlem RBI
Jonathan Rose Companies
Kohn Pedersen Fox Associates
Legal Aid Society
Lemle & Wolff
LEVENBETTS
L+M Development Partners
Local Initiatives Support Corporation (LISC)
Mathews Nielsen Landscape Architects
Metropolitan Council on Jewish Poverty
Metropolitan Housing Association of New York
Mothers on the Move (MOM)
New York Communities for Change
New York Legal Assistance Group
NYU Furman Center for Real Estate and Urban Policy
Ocean Bay Development Corporation
Parsons School of Design
Phipps Houses
Red Hook Initiative
Research Foundation of CUNY
Robin Hood Foundation
University Settlement
Wavecrest Management
West Side Federation for Senior and Supportive Housing
Workforce Housing Group

Agradecimiento especial

Editores de NextGeneration NYCHA Karina Totah y Valerie Rosenberg

Diseñadores de NextGeneration NYCHA Casey Courtney y Myldwin Pierre

Fotógrafos de NextGeneration NYCHA Leticia Barboza, Pete Mikoleski y Evan Brown