



EUSKO JAURLARITZA  GOBIERNO VASCO

LURRALDE PLANGINTZA,  
ETXEBIZITZA ETA  
GARRAIO SAILA

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN  
TERRITORIAL, VIVIENDA  
Y TRANSPORTES

# MARCO ESTRATÉGICO 2021-2024

Vivienda y Suelo de Euskadi, S.A.  
Euskadiko Etxebizitza eta Lurra, EA  
(Visesa)

# ÍNDICE

- 1 Introducción
- 2 Metodología y planificación del proyecto
- 3 Grupos de interés
- 4 Misión, visión y valores
- 5 Formulación estratégica 2021-2024
- 6 Mapa de procesos

# 1. Introducción

## 1. INTRODUCCIÓN

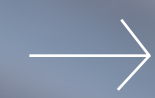
El presente documento recoge una breve descripción del trabajo de diagnóstico y formulación de la estrategia de Visesa para el periodo 2021-2024. El marco estratégico definido recopila las prioridades de actuación de Visesa para los próximos años expresadas en una secuencia lógica y alineada con la arquitectura del Plan Director de Vivienda (PDV) 2021-2023, y compuesta de la siguiente estructura de despliegue:



Ejes  
estratégicos



Estrategias



Líneas y  
acciones  
estratégicas



Ámbitos de  
trabajo



Proyectos

## 2. Metodología y planificación del proyecto

# La elaboración del Marco Estratégico y Operativo 2021-2024 de Visesa ha seguido la siguiente secuencia de trabajo:

## Fase 1

### Diagnóstico estratégico

Análisis ciclo estratégico anterior y posición de partida.

Análisis ecosistema y variables del entorno + marco estratégico de referencia y stakeholders.

Análisis de riesgos estratégicos-escenarios.

Conclusiones estratégicas y vectores de desarrollo.

## Fase 2

### Perfil estratégico de Referencia

Debates estratégicos.

Posicionamiento futuro: Misión, Visión, Valores y/o Comportamientos.

Estrategia y Modelo Futuro.

Roadmap - Hoja de Ruta.

## Fase 3

### Perfil operativo

Adecuación del Mapa de Procesos a la estrategia futura.

Definición del Marco Operativo.

Cuadro de Mando Integral.

## Fase 4

### Aprobación

Revisión, validación y aprobación por parte del Consejo de Administración.

## Comunicación del Plan Estratégico

# 3. GRUPOS DE INTERÉS



## Análisis e identificación de los grupos de Interés de Visesa para el ciclo estratégico 2021-2024:

En color dorado figuran los grupos de interés considerados como prioritarios para el ciclo estratégico 2021-2024.

Sociedad en su conjunto

Instituciones Públicas

Clientela 3R (Fondos Next +  
Coronación + realojables + ocupantes)

Colegios profesionales, grupos  
profesionales, asoc. sector construcción

Entidades aliadas

Otros agentes promotores

Medios de comunicación

Clientela Promoción

Gobierno Vasco

Accionistas / Consejo de Administración

Entidades proveedoras de suelo

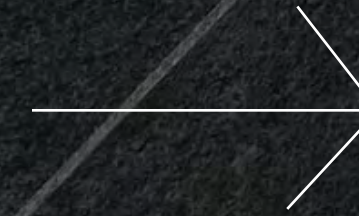
Personas

Empresas proveedoras de obra,  
servicios y suministros

# 4. Misión, Visión y Valores

## Misión

La promoción de vivienda de protección pública en régimen de alquiler protegido y acciones de rehabilitación y renovación para satisfacer las necesidades descritas en el Plan Director de Vivienda 2021-2023, de forma coordinada con el Departamento de Vivienda del Gobierno Vasco y otros agentes públicos o privados, actuando con criterios de habitabilidad y sostenibilidad.



2021

2024

## Visión

Ser agente fundamental en la CAPV para el desarrollo de la política pública de vivienda, por medio de la (i) promoción de obra nueva, (ii) rehabilitación y la (iii) renovación urbana, contribuyendo al cumplimiento del Plan Director de Vivienda 2021-2023 y del Pacto Social de la Vivienda 2021-2036, disponiendo de una cartera de servicios adecuada a las necesidades de los diferentes colectivos a los que presta servicio público, actuando con criterios de habitabilidad y sostenibilidad.

# Valores y principios

## Personas

- Las personas como referente estratégico.
- Cultura del alquiler y nuevas formas de vida de la sociedad Vasca.
- Diversidad y tolerancia.
- Cohesión social.
- Lucha contra la pobreza energética.
- Financiación suficiente.
- Fiscalidad progresiva.
- Concienciación medioambiental.

## Parque edificado

- Cultura de la rehabilitación integral.
- Calidad, innovación y sostenibilidad (eficiencia energética, economía circular y huella de carbono).
- Accesibilidad universal y habitabilidad (interna y externa).
- Industrialización y digitalización sectorial.
- Calidad del empleo y cualificación profesional.

## Gobernanza

- La inversión en vivienda protegida como una infraestructura estratégica de País.
- Servicio público y liderazgo.
- Simplificación y agilidad administrativa.
- Transparencia, participación y evaluación continua.
- Colaboración público-privada.
- Perspectiva de género.



# 5. Formulación estratégica 2021-2024



## FORMULACIÓN ESTRATÉGICA VISESA 2021-2024

### ESTRATEGIA

3 Ejes estratégicos

5 Estrategias

12 líneas/acciones estratégicas

### CUADRO DE MANDO

## EJES

## ESTRATEGIAS

## LÍNEAS

### 1. Fomento del alquiler asequible

1.1. Promover vivienda de protección pública exclusivamente en alquiler en cumplimiento de la ley de vivienda según lo recogido en el PDV 2021-2023 para incrementar el parque público.

1.1.1. Desarrollar labores de captación de suelo o vuelo para dar respuesta a las necesidades de promoción de vivienda en alquiler protegido.  
1.1.2. Promover vivienda de protección pública en alquiler adecuada a la caracterización de la demanda por colectivo y territorio atendiendo a lo especificado en el PDV 2021-2023.  
1.1.3. Adecuar la vivienda de protección pública en alquiler a las necesidades de Alokabide y sus inquilinos/demandantes.

### 2. Actuaciones sobre el parque de edificios residenciales y ámbitos de renovación urbana

2.1. Promover la calidad, innovación y sostenibilidad en la edificación y rehabilitación reforzando el sector de la construcción y la calidad del empleo.

2.1.1. Continuar con la mejora constante de las condiciones de licitación y contratación de servicios de arquitectura para promociones de vivienda pública.  
2.1.2. Continuar con la aplicación de criterios de eficiencia energética, reducción del impacto ambiental en las intervenciones de Visesa, así como el fomento de la accesibilidad, economía circular, sostenibilidad, habitabilidad y nuevos enfoques para el diseño de vivienda en consonancia con el Decreto de Habitabilidad.  
2.1.3. Fomentar la industrialización de los procesos constructivos en edificación y rehabilitación.

2.2. Rehabilitar el parque de viviendas en coordinación con otros agentes.

2.2.1. Apoyar al Departamento en la gestión de ayudas para la rehabilitación de viviendas y edificios como oficina de rehabilitación y entidad colaboradora (L1 y L2 Ayudas Departamento + Ayudas Fondos Next Generation).

2.3. Continuar con proyectos estratégicos de renovación urbana.

2.3.1. Participar en proyectos estratégicos de renovación urbana en coordinación con otros agentes institucionales.

### 3. Sistemas de gobernanza y coordinación

3.1. Participar y desarrollar sistemas de gobernanza y coordinación institucional e internas.

3.1.1. Colaborar estrechamente con el Departamento de Vivienda y Alokabide.  
3.1.2. Desarrollar Visesa como sociedad pública eficiente, innovadora, competitiva y sostenible financieramente, garantizando el cumplimiento normativo.  
3.1.3. Poner en valor la contribución de Visesa a la sociedad.  
3.1.4. Contar con personas capacitadas y comprometidas con Visesa.

Líneas y Acciones Estratégicas	1 FIN DE LA POBREZA	2 CERO HAMBRE	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y DESARROLLO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN CLIMÁTICA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA Y INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	
Desarrollar labores de captación de suelo o vuelo para dar respuesta a las necesidades de promoción de vivienda en alquiler protegido.																		
Promover vivienda de protección pública en alquiler adecuada a la caracterización de la demanda por colectivo y territorio atendiendo a lo especificado en el PDV 2021-2023.																		
Adecuar la vivienda de protección pública en alquiler a las necesidades de Alokabide y sus inquilinos/demandantes.																		
Continuar con la mejora constante de las condiciones de licitación y contratación de servicios de arquitectura para promociones de vivienda pública.																		
Continuar con la aplicación de criterios de eficiencia energética, reducción del impacto ambiental en las intervenciones de Visesa, así como el fomento de las accesibilidad, economía circular, sostenibilidad, habitabilidad y nuevos enfoques para el diseño de vivienda en consonancia con el Decreto de Habitabilidad.																		
Fomentar la industrialización de los procesos constructivos en edificación y rehabilitación.																		
Apoyar al Departamento en la gestión de ayudas para la rehabilitación de viviendas y edificios como oficina de rehabilitación y entidad colaboradora (L1 y L2 Ayudas Departamento + Ayudas fondos Next Generation) (PDV 2.1/2.1.1+2.4.2)																		
Participar en proyectos estratégicos de renovación urbana en coordinación con otros agentes institucionales.																		
Colaborar estrechamente con el Dpto de Vivienda y Alokabide.																		
Desarrollar Visesa como sociedad pública eficiente, innovadora, competitiva y sostenible financieramente, garantizado el cumplimiento normativo.																		
Poner en valor la contribución de Visesa a la sociedad.																		
Contar con personas capacitadas y comprometidas con Visesa.																		

Contribución a los ODS:

BAJA MEDIA ALTA



# 6. MAPA DE PROCESOS





EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

LURRALDE PLANGINTZA,  
ETXEBIZITZA ETA  
GARRAIO SAILA

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN  
TERRITORIAL, VIVIENDA  
Y TRANSPORTES