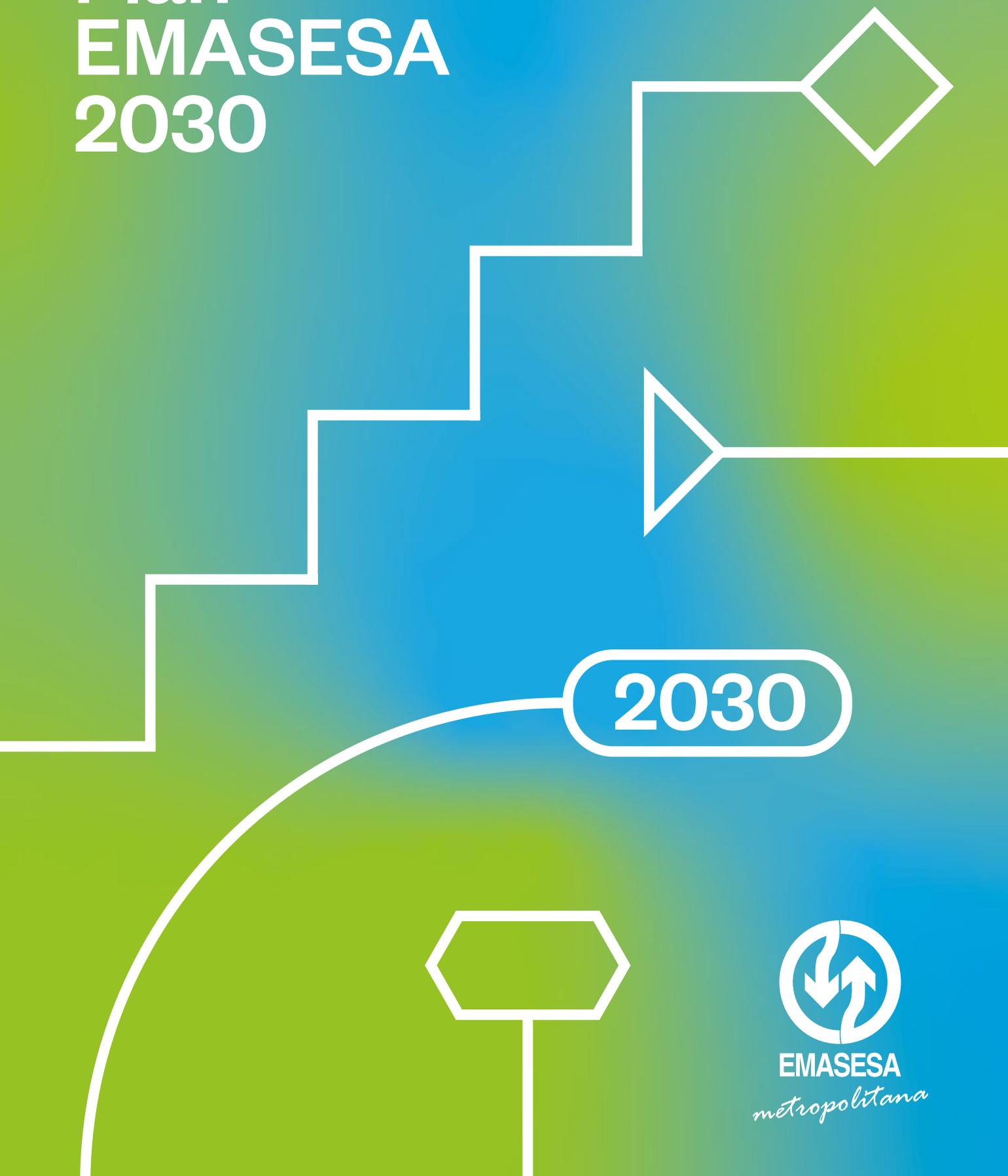


Plan EMASESA 2030



2030

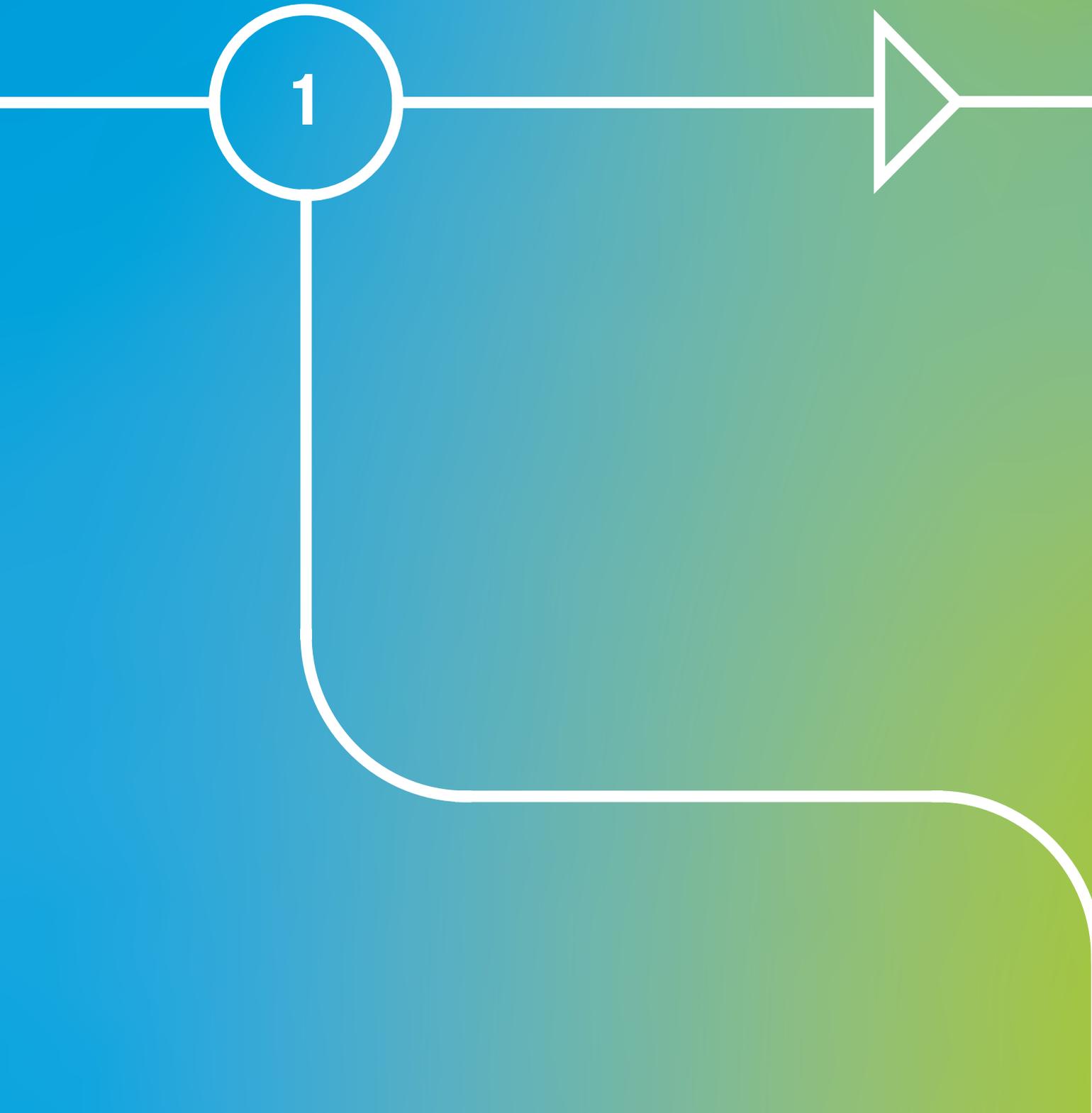


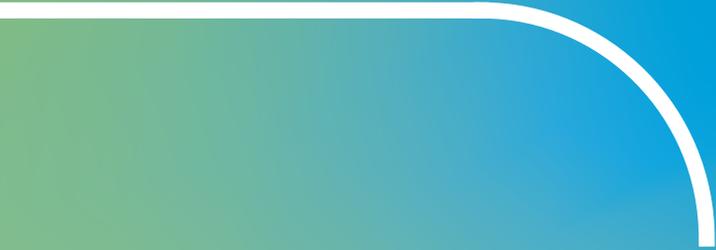
EMASESA
metropolitana

Contenidos

1		
Una Empresa de todos, una Estrategia que nos une		6
<hr/>		
2		
Bases para una nueva estrategia		10
2.1 Garantía del Derecho Universal al Agua		10
2.2 Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible		11
2.3 El Pacto Verde Europeo		12
2.4 Alineación con los Principios de la Gobernanza del Agua de la OCDE		13
2.5 Una Europa adaptada a la Era Digital		14
2.6 Una Europa de la solidaridad		14
<hr/>		
3		
Un plan participativo		19
<hr/>		
4		
Estructura		22
<hr/>		
5		
Fundamentación estratégica		26
5.1 Propósito		26
5.2 Misión		26
5.3 Visión		27
5.4 Valores		28
5.5 Plan de planes		30
5.6 Premisas		31
5.7 Horizonte temporal		31

6	
Despliegue	34
6.1 Objetivo central y ejes estratégicos	34
Eje 1. Personas	38
Eje 2. Gobernanza y ciudadanía	42
Eje 3. Infraestructuras	46
Eje 4. Equilibrio económico-financiero	50
Eje 5. Resiliencia ante el cambio climático	54
Eje 6. Descarbonización y balance energético	58
Eje 7. Dimensión metropolitana y desarrollo urbano	62
Eje 8. Transformación digital	66
Eje 9. Participación, evaluación y transparencia	70
Eje 10. Cultura del agua y gestión del conocimiento	74
7	
Gestión y Evaluación del Plan Estratégico	80
7.1 Principios del modelo de gestión y evaluación	80
7.2 Estructura funcional	81
7.3 Fundamentos para la evaluación del Plan	82
7.4 Evaluación de resultados e impactos	82
7.5 Panel de indicadores	83
8	
Revisión del Plan Estratégico	88
Anexo 1: Vinculación del Plan Estratégico con los ODS	92
Anexo 2: Etapas del proceso participativo	98





**Una Empresa de todos,
una Estrategia que nos une**



1. Una Empresa de todos, una Estrategia que nos une

Desde hace más de 45 años somos una empresa pública que trabaja en la gestión del ciclo integral del agua en Sevilla y su área metropolitana.

Actualmente, operamos en doce poblaciones sevillanas: Alcalá de Guadaíra, Alcalá del Río, Camas, Coria del Río, Dos Hermanas, El Garrobo, El Ronquillo, La Puebla del Río, La Rinconada, Mairena del Alcor, San Juan de Aznalfarache y Sevilla. Estos Ayuntamientos forman parte del accionariado de nuestra compañía. En todas ellas ofrecemos servicios de abastecimiento, saneamiento y depuración, salvo en El Garrobo, donde solo abastecemos de agua a la población. Atendemos directamente a 1.100.000 habitantes e, indirectamente, a otras 300.000 personas del Aljarafe.

A lo largo de nuestra historia hemos ido respondiendo a las demandas de la sociedad, de los Ayuntamientos que integran la empresa y del entorno, manteniendo nuestra vocación de servicio público, nuestro equilibrio financiero y la búsqueda de la excelencia en el entorno donde desarrollamos nuestra actividad. Así, hemos ido construyendo y consolidando un modelo eficiente de gestión pública del agua, reconocido tanto a nivel nacional e internacional, como por las personas usuarias del servicio.

Trabajamos con un recurso natural limitado, por lo que tenemos la responsabilidad de gestionarlo de forma eficiente, consiguiendo una mayor resiliencia ante el escenario de emergencia climática, que acentúa la disponibilidad y la calidad del recurso.

Seguimos mejorando la garantía de suministro para satisfacer la demanda, mediante la información y la concienciación de la ciudadanía por un uso racional del agua y tratando de minimizar las pérdidas. Mantenemos el nivel de rendimiento del patrimonio hidráulico mediante la dotación infraestructural más avanzada, incorporando la innovación, la investigación y el desarrollo en toda la gestión del ciclo integral del agua y contribuyendo a añadir valor al recurso.

Por el lado de la oferta es crucial disponer de fuentes de suministro suficientemente sólidas y, a la vez, diversificadas, que garanticen un sistema resiliente. Además, consideramos que la reutilización del agua residual regenerada es un componente esencial de la gestión integral, ya que constituye una fuente idónea para la sustitución de recursos que no requieren un grado de calidad tan alto como el agua de consumo humano (como sí ocurre con determinados usos industriales, o agrícolas) y contribuye al incremento neto de disponibilidad de agua.

La garantía de la calidad del servicio es una prioridad absoluta, asegurando desde el origen hasta el final un recurso óptimo, protegiendo nuestras cuencas, embalses y acuíferos y empleando los mejores y más avanzados sistemas de tratamiento y control para proporcionar agua de calidad en los puntos de consumo. Por este motivo, tenemos establecido un estricto programa de vigilancia y control, desde el origen del abastecimiento hasta su entrega al consumidor, con objeto de garantizar su seguridad y calidad en todo momento. Está diseñado de manera que supera lo establecido en las vigentes legislaciones sobre aguas destinadas al consumo público, tanto españolas como europeas.

Asimismo, realizamos la vigilancia y el control de calidad de los efluentes en las estaciones depuradoras de aguas residuales (EDAR) y la calidad de las aguas regeneradas, destinadas a diversos usos.

En definitiva, nos centramos en lograr la excelencia en la gestión del agua, mediante la mejora continua, en pos de la equidad distributiva y la igualdad. Y, para ello, contamos con el apoyo de nuestro sistema de gestión que nos permite dinamizar, de la mejor forma, la acción de la organización, según sus necesidades, al entregarles a las personas que conforman EMASESA orientaciones que mejoran la precisión de las metodologías de los procesos y la claridad de la organización.

La COVID-19 ha puesto de manifiesto que fortalecer el sistema de gestión de riesgos es tan importante como hacer frente a los acontecimientos negativos cuando se producen. En este sentido, EMASESA apuesta por establecer criterios rigurosos para determinar la tolerancia a los riesgos que afrontamos (financieros, de cumplimiento normativo, medio ambientales u operativos, entre otros), lo que nos permitirá gestionar entornos de incertidumbre y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

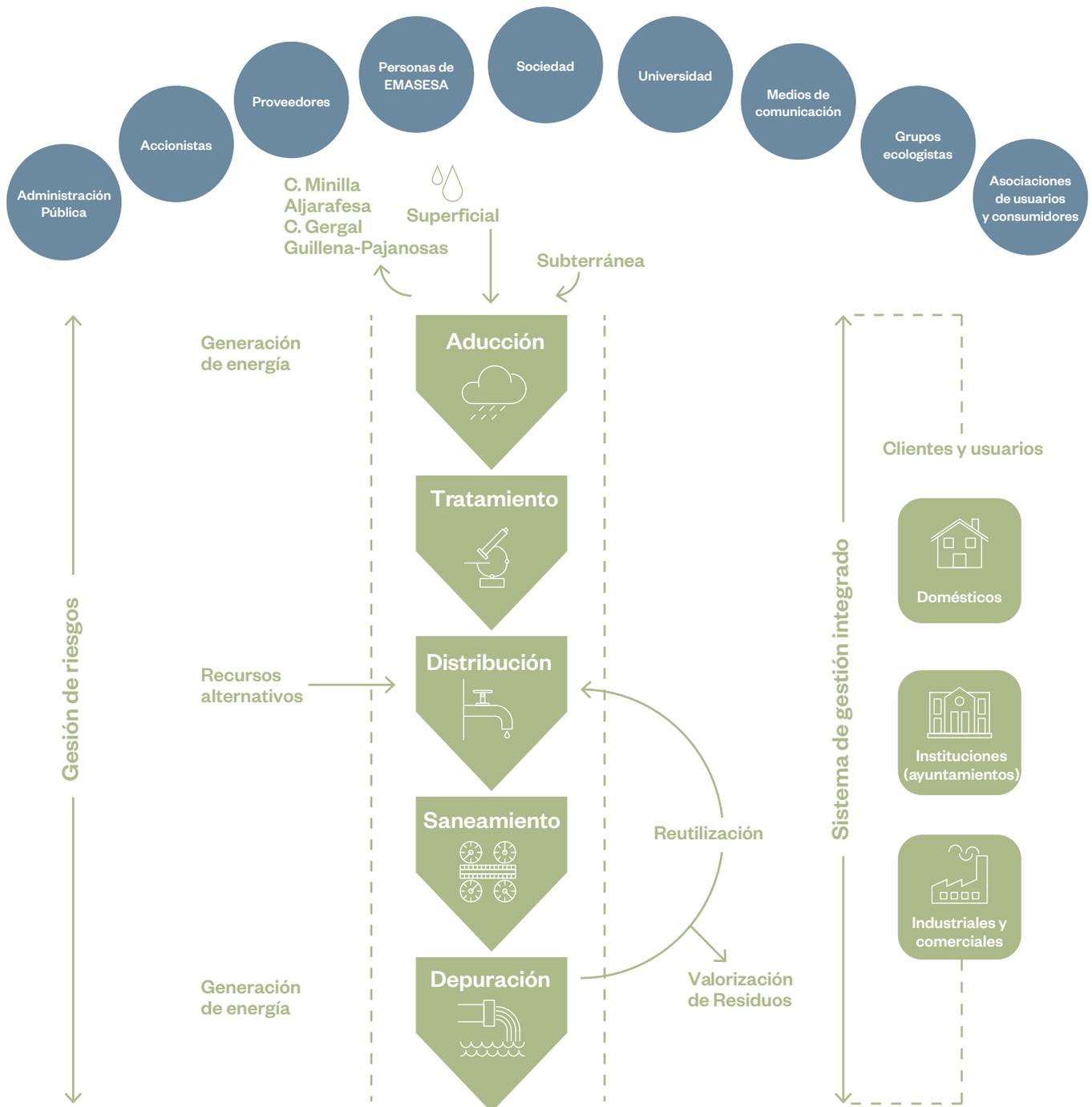
En este sentido, el Plan que se desarrolla en este documento es el resultado de un proceso participativo de reflexión y de un intenso trabajo realizado durante 2020 y 2021 por un amplio equipo de personas, con el fin de definir nuestro rumbo, nuestro ritmo de acción y nuestros objetivos a cumplir en los próximos años.

Bajo la superior orientación del Consejo de Administración, hacemos pleno uso de nuestros conocimientos, experiencia, información y capacidad innovadora, para diseñar políticas públicas con visión de futuro y para reforzar la cultura de pre-

paración y desarrollo de políticas anticipatorias dentro de la organización, conformando una inteligencia colectiva de manera estructurada, que nos permita resistir a las perturbaciones y configurar el futuro que queremos.

Resulta así una herramienta útil, pertinente, posible y adaptada a la realidad y a los recursos disponibles, alineada con el contexto nacional e internacional y, concretamente, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Plan permite mejorar nuestra actividad, poner en valor los resultados e impactos de nuestro trabajo, nos acerca aún más a la ciudadanía de los municipios que conforman EMASESA y contribuye de forma eficaz al desarrollo social, territorial, ambiental y económico de la sociedad, así como a la protección de nuestro medio natural y urbano.



Todos hacemos EMASESA



Bases para una nueva estrategia



2 Bases para una nueva estrategia

El Plan Estratégico tiene como premisa la eficiencia y sostenibilidad de la empresa. Y se alinea coherentemente con los objetivos globales, europeos y nacionales, que rigen las políticas públicas vigentes en materia de agua.

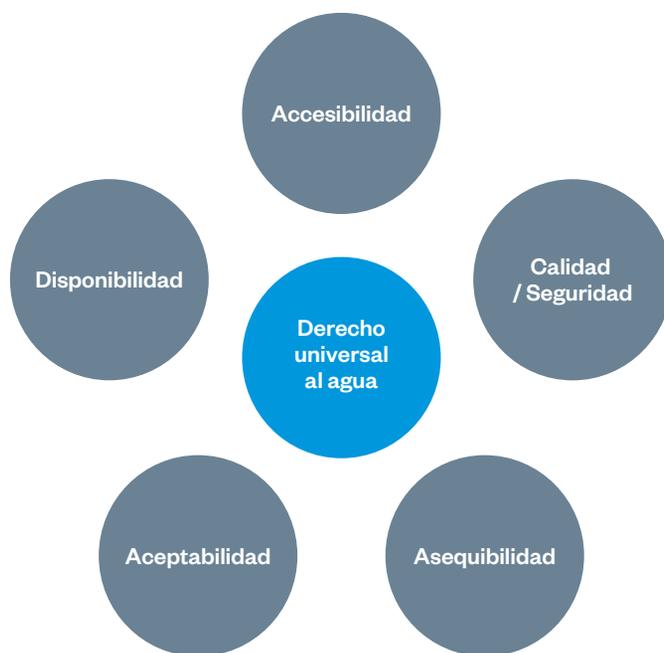
2.1 Garantía del Derecho Universal al Agua

En EMASESA entendemos que el derecho universal al agua es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo humano y orientamos la prestación del servicio para garantizarlo, aún más si atendemos a la actual crisis sanitaria, económica y social causada por la COVID-19, que ha puesto de relieve la importancia vital del agua, el saneamiento y la higiene para proteger la salud.

En julio de 2010, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó una resolución en la que se reconoce que “el derecho al agua potable y el saneamiento es un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida y de todos los derechos humanos”.

Por su parte, la nueva Directiva sobre el Agua Potable (Directiva (UE) 2020/218) ha introducido acertadamente un artículo que promueve el acceso al agua, especialmente para las personas más vulnerables, que exige a los Estados miembros que identifiquen a las poblaciones que carecen de acceso al agua potable y encuentren soluciones para remediarlo.

A su vez, a nivel autonómico, la Ley 8/2018, de 8 de octubre, de medidas frente al cambio climático y para la transición hacia un nuevo modelo energético en Andalucía, en su disposición adicional decimosexta, define el Derecho humano al agua como mínimo vital.



2.2 Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En EMASESA somos conscientes de que el éxito de nuestra organización está directamente relacionado con la prosperidad de las comunidades y del entorno donde desarrollamos nuestra actividad. Por este motivo estamos comprometidos con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible desde su aprobación.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son el mayor compromiso mundial que se ha articulado para conseguir un mundo más sostenible en todos sus dimensiones: sociales, culturales, ambientales y económicas.

El Plan Estratégico de EMASESA alinea sus objetivos con la Agenda 2030 y los ODS. Este ejercicio imprescindible se realiza porque el agua se encuentra en una posición clave para contribuir a abordar los retos de la sostenibilidad. En particular, el compromiso se explicitó en el informe de alineamiento de las acciones y las políticas de la empresa con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (<https://www.emasesa.com/conocenos/plan-estrategico-gestion-publica-sostenible-2017-2021/emasesa-y-los-ods/>).

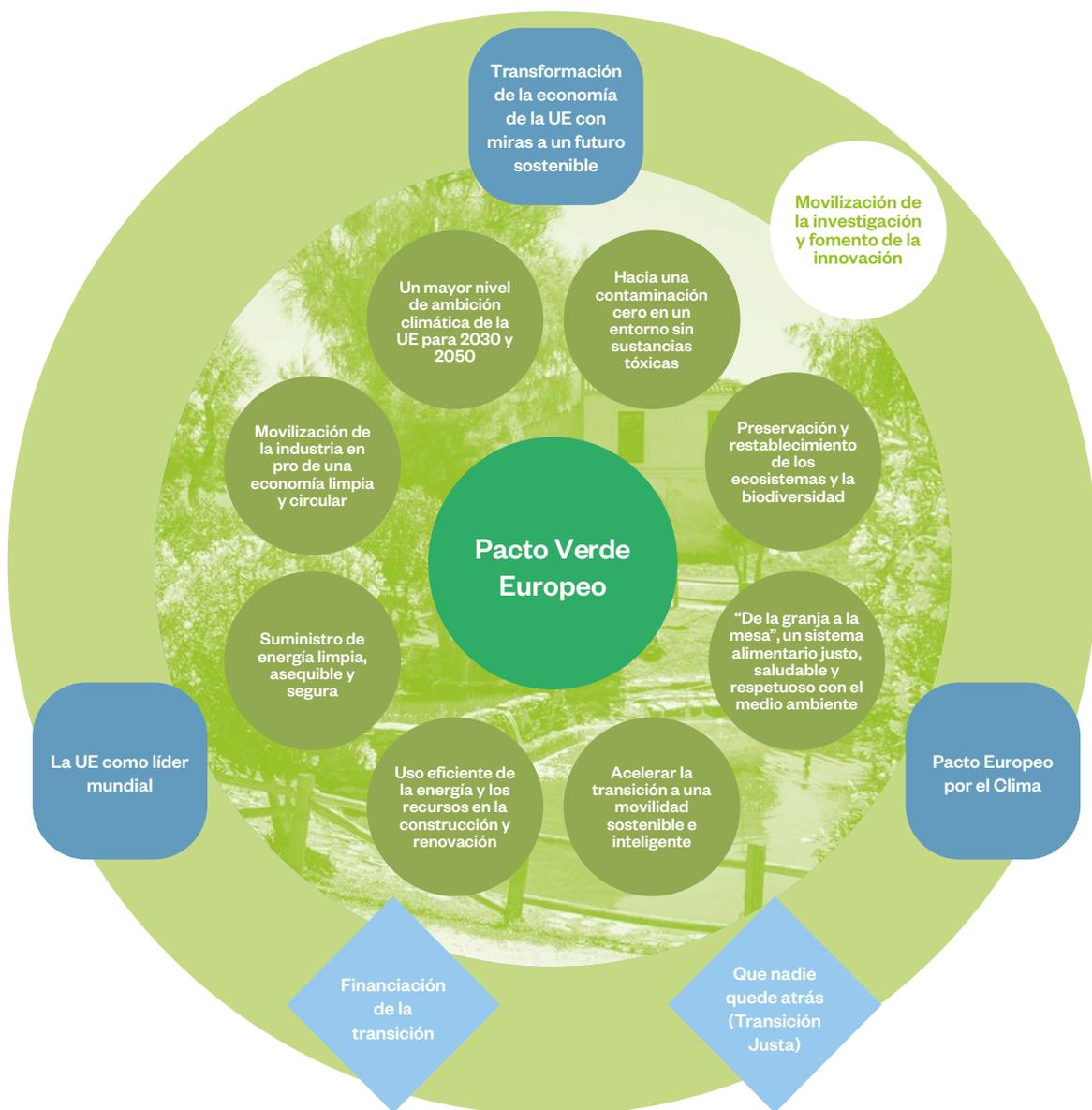
Nuestra aportación más relevante a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible gira en torno a un gran eje que inspira nuestras actuaciones: Agua limpia y saneamiento (ODS6). Además, al ser nuestra gestión pública, lo articulamos junto con la transparencia y las alianzas, contribuyendo al cuidado de los recursos naturales y a mejorar la vida de todos.



2.3 El Pacto Verde Europeo

El cambio climático y la degradación del medio ambiente son una amenaza existencial a la que se enfrentan Europa y el resto del mundo. A finales de noviembre del 2019 se declara en Europa la emergencia climática, instando a actuar ante el cambio climático y lograr la neutralidad de las emisiones, tan pronto como sea posible.

Los Estados miembros de la Unión Europea se han propuesto unos objetivos climáticos a cumplir en diferentes etapas para la reducción de la contaminación. Así, para el año 2030, está previsto que las emisiones de gases en Europa se reduzcan un 55% con respecto a 1990 y para el año 2050 se quiere que Europa sea neutra climáticamente. Sumado a esto, se propone desarrollar una Ley Europea del Clima que convierta este compromiso político en una obligación legal.



2.4

Alineación con los Principios de la Gobernanza del Agua de la OCDE

Los Principios de la Gobernanza del Agua de la OCDE tienen la intención de contribuir a la creación de políticas públicas tangibles y orientadas a la obtención de resultados, en base a tres dimensiones que mutuamente se refuerzan y complementan:

- 1. La efectividad**, referida a la contribución de la gobernanza para definir las metas y objetivos sostenibles y claros de las políticas del agua en todos los órdenes de gobierno, en la implementación de dichos objetivos y en la consecución de las metas esperadas.
- 2. La eficiencia**, relacionada con la contribución de la gobernanza en maximizar los beneficios de la gestión sostenible del agua y el bienestar, al menor costo social.
- 3. La confianza y participación**, vinculadas con la contribución de la gobernanza en la creación de confianza entre la población y garantizando la inclusión de los actores para legitimar la acción democrática mediante una mayor equidad social.



2.5

Una Europa adaptada a la Era Digital

La estrategia digital de la UE pretende que esta transformación funcione para las personas y las empresas, al tiempo que contribuye a alcanzar su objetivo de una Europa climáticamente neutra antes de 2050. La Comisión está decidida a lograr que esta sea la «Década Digital» de Europa.

A principios de octubre del 2020, los dirigentes de la UE debatieron la transformación digital en la reunión extraordinaria del Consejo Europeo. Se llegó a la conclusión de que la transformación digital era un pilar fundamental para que la UE se recupere de la COVID-19, para fomentar nuevas formas de crecimiento y reforzar la resiliencia de la UE. Es por ello que instó a la Comisión a presentar una Brújula Digital global que establezca las ambiciones digitales concretas de la UE para 2030.

2.6

Una Europa de la solidaridad

Entre las actuaciones más destacadas se detallan:

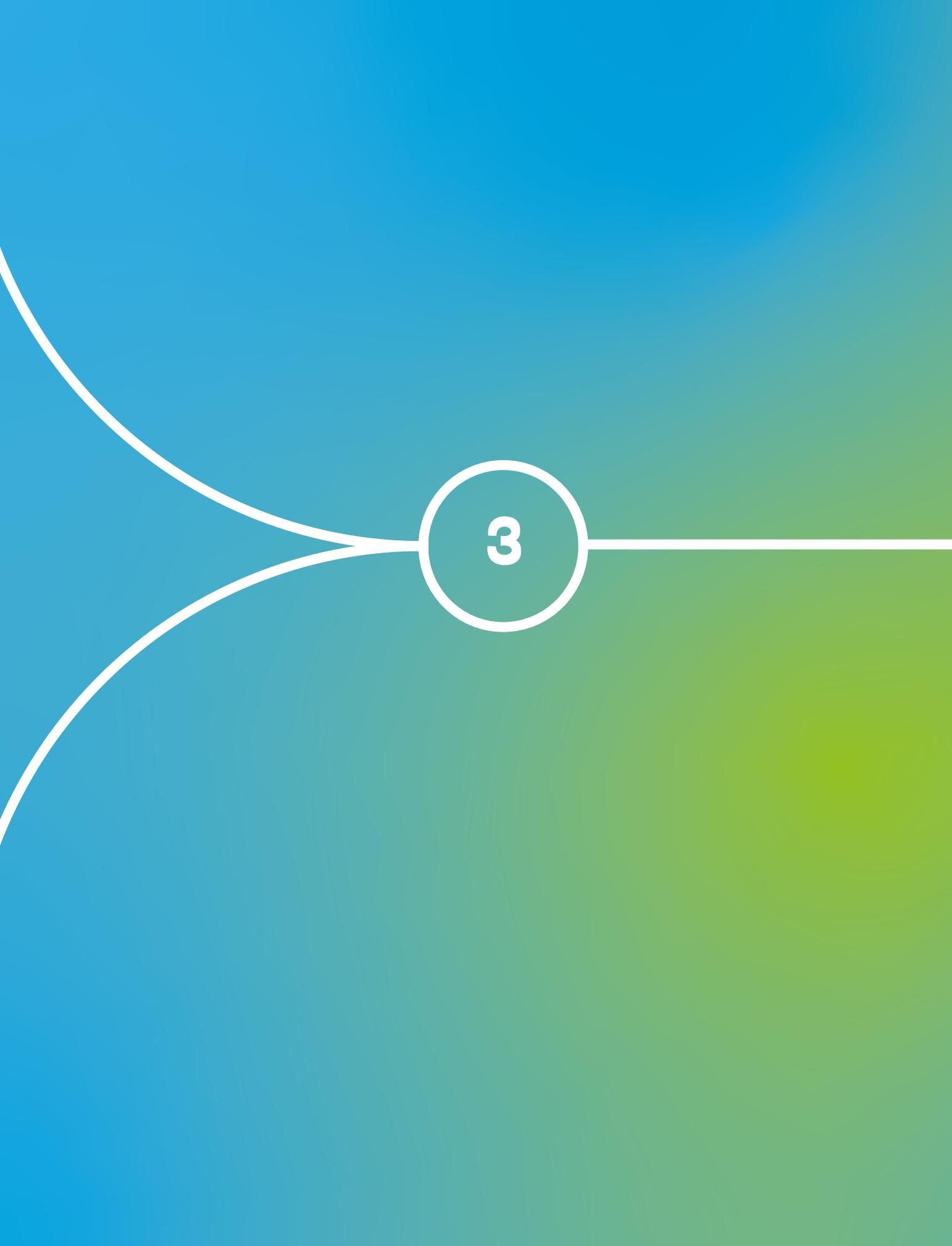
Derechos fundamentales: proteger el Estado de Derecho y los derechos fundamentales completando la adhesión de la UE al Convenio Europeo de Derechos Humanos, garantizando que todas las propuestas de la Comisión respeten la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.

Protección de los consumidores: protección y capacitación de los consumidores mediante el refuerzo de la seguridad del consumidor en los bienes, servicios y productos alimenticios; mantener mejor informados a los consumidores; mejorar la aplicación de las normas de protección de los consumidores; y adaptar el Derecho de los consumidores a la era digital.

Una Europa posterior a la COVID-19 más ecológica, más digital, más resiliente y esté mejor adaptada a los retos actuales y futuros

La intención es que la Europa posterior a la COVID-19 sea más ecológica, más digital, más resiliente y esté mejor adaptada a los retos actuales y futuros. Los Estados miembros deben preparar sus Planes Nacionales de Recuperación y Resiliencia en los que definirán su programa de reformas e inversiones para

el periodo 2021-2023. En este sentido, el Gobierno de España presentó el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que se construye sobre la base de cuatro ejes transversales, diez políticas palanca y 30 líneas de acción.



3



**Un plan
participativo**





Reunión de las mesas del Observatorio del Agua

3

Un plan participativo

El mundo se encuentra en permanente cambio, circunstancia que exige a la gestión pública una nueva mirada que permita dar respuesta a las nuevas realidades sociales, ambientales y económicas que están surgiendo de manera tan vertiginosa, marcadas además por factores con tanto impacto como el cambio climático. El nuevo contexto, incierto y volátil, necesita soluciones, respuestas y propuestas diferentes, lo que hace preciso implementar dinámicas novedosas para diseñar desde el ámbito de lo público esas iniciativas innovadoras e interrelacionadas que atiendan los nuevos desafíos.

En esta nueva situación, es fundamental profundizar en una gobernanza participativa. Para atender los problemas, necesidades y retos que tienen las personas, es preciso hacerlas partícipes de manera activa tanto de los resultados e impac-

bajo colaborativo, integral y colectivo: «un plan de todos y para todos». El Consejo de Administración y su Comisión Ejecutiva, además de ser los órganos de dirección y administración de la empresa, son los espacios en los que los ayuntamientos, como accionistas de la sociedad, reflejan sus metas y aspiraciones.

Asimismo, se configura como estructura de referencia para el periodo 2022-2030, gracias a la definición de los fines y objetivos que la empresa se propone para ese marco temporal, así como las líneas de acción que establece para ello.

El Plan nace con la vocación de integrar y alinear de manera coherente todos los planes, programas, proyectos y/o actuaciones estratégicas de la empresa. Va a ser así la hoja de ruta de EMASESA. Además, es preciso destacar su carácter diná-

El Plan es un instrumento de trabajo colaborativo, integral y colectivo: «un plan de todos y para todos»

tos deseados, como del camino que se debe recorrer para alcanzarlos. En efecto, lo estratégico ya no sólo son los objetivos y fines que se puedan dibujar en el horizonte, sino especialmente la manera de hacerlo: contando con la gente.

Es clave el diálogo abierto con los grupos de interés, especialmente a través del Observatorio del Agua EMASESA, espacio central de la empresa para la participación, el seguimiento y evaluación de los resultados e impactos que se obtengan para incorporar nuevas iniciativas, con carácter flexible y dinámico.

Con todo ello, el Plan supone un cambio de paradigma dentro de la empresa, con una clara orientación a los municipios que la integran, en tanto se conforma como un instrumento de tra-

mico, flexible y adaptable a situaciones cambiantes, en tanto permite incorporar nuevas propuestas e ideas que se vayan desarrollando en los próximos años, puesto que el camino no será lineal, continuo ni inmutable. El Plan mira el presente y se orienta al futuro.



4



Estructura



4 Estructura

El Plan Estratégico se estructura en varios niveles de planificación, para cuya definición se aplican las teorías del cambio y el análisis de las cadenas lógicas.

En el nivel superior se encuentran los fines, que representan las transformaciones deseadas por EMASESA a largo plazo; tanto en la ciudadanía, como en el entorno natural y urbano y en la propia organización.

Fruto de la metodología aplicada, del análisis documental y de los procesos participativos desarrollados, se proponen 10 fines. Y, para su logro, el Plan Estratégico se articula en 10 ejes, que se desagregan en:

Objetivos estratégicos

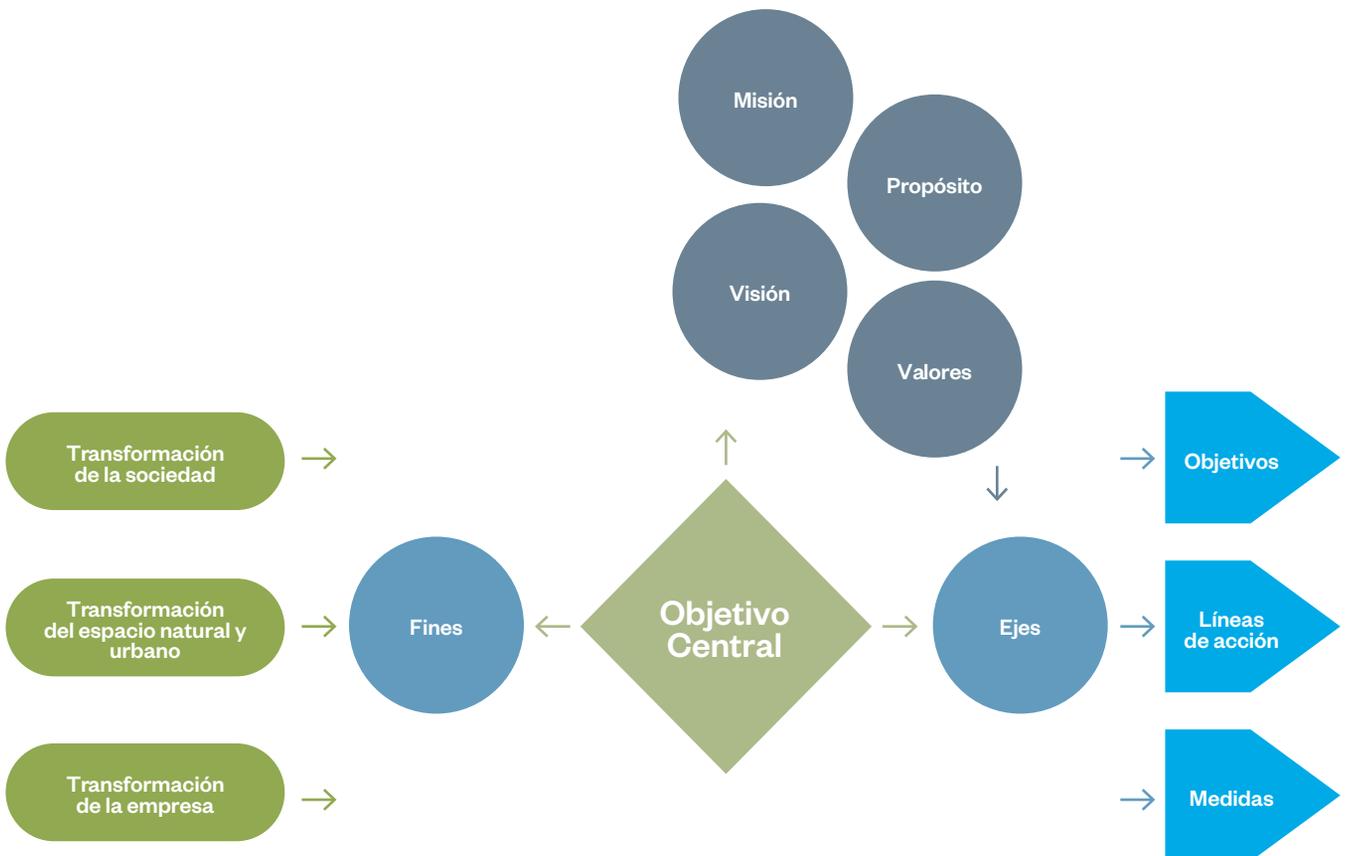
Suponen la concreción en el medio plazo de cómo se logran las transformaciones deseadas por la empresa dando respuesta a “¿qué queremos?” y “¿cómo lograr las transformaciones que buscamos?”

Líneas de acción

Son los grupos de actuaciones a corto plazo; y responden a “¿qué hacemos?” y “¿a través de qué actuaciones alcanzamos lo que queremos, es decir, los objetivos?”

Medidas

Las acciones que constituyen la ejecución del Plan, sin las que no es posible el cambio requerido. Se realizan con el fin de transformar recursos o insumos en resultados.



Para la identificación de cada nivel estratégico (objetivos, líneas de acción y medidas) se han seguido tres criterios:

Criterio de adecuación o alineamiento del elemento en la cadena lógica de planificación.

Criterio de racionalidad, atendiendo a la pertinencia y relevancia en cada caso.

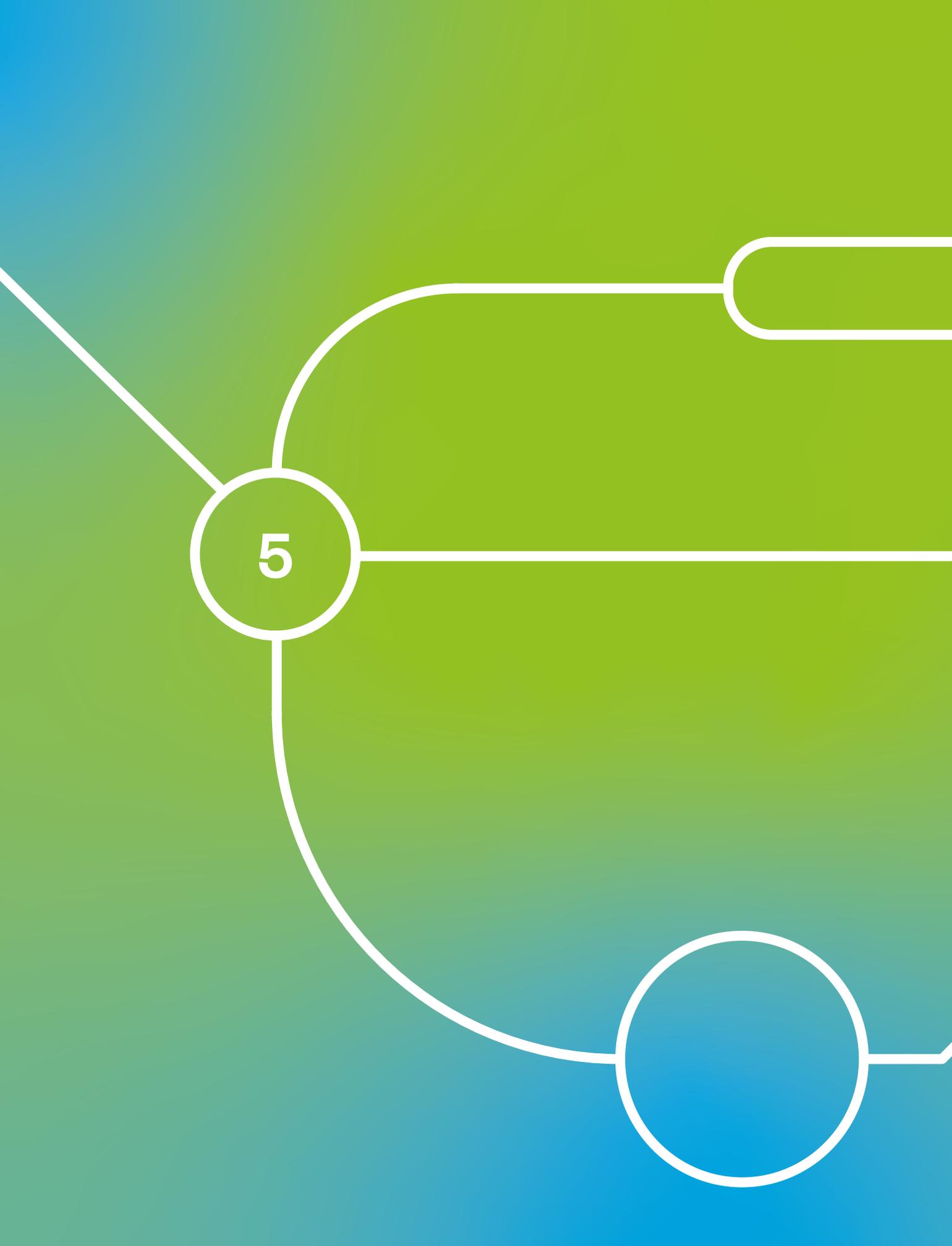
Criterio de coherencia, desde el punto de vista tanto interno como externo.

Existe una diversidad de términos para denominar las medidas, tales como: actuación, proyecto, programa o plan, entre otros. En todo caso, con el término 'medidas' se hará referencia al contenido del último nivel de planificación del Plan EMASESA 2030. Lo importante, es tener en cuenta los diferentes niveles de planificación que se han definido.

Desde el punto de vista del seguimiento las medidas cuentan con indicadores de realización, que explican el grado de ejecución y cumplimiento del Plan. Por su parte, los indicadores de resultado e impacto, asociados respectivamente a los objetivos y a los fines, permiten conocer los logros alcanzados gracias al Plan.

Cada una de las medidas del Plan forma parte de una cadena lógica de planificación, contribuyendo así a una línea de acción, uno o varios objetivos específicos y un fin estratégico del eje correspondiente.

Cada una de las medidas del Plan forma parte de una cadena lógica de planificación, contribuyendo así a una línea de acción, uno o varios objetivos específicos y un fin estratégico del eje correspondiente.



5

The background features a vertical gradient from light green at the top to teal at the bottom. Several white abstract shapes are scattered across the page: a horizontal line with a rounded end on the left; a large, thin white arc in the upper right; a diagonal line starting from the bottom left and ending near the text; and a horizontal line with a rounded end at the bottom right. The text 'Fundamentación estratégica' is centered in the upper half of the page.

Fundamentación estratégica

5. Fundamentación estratégica

5.1 Propósito

Contribuimos al progreso de la sociedad y a la preservación del medio natural, a través del agua

Para nosotros, el propósito es la razón permanente de existir de EMASESA. Es el porqué hacemos las cosas. La columna vertebral de la cual dependemos para tomar decisiones.

5.2 Misión

Garantizamos la continuidad y calidad en la prestación del servicio del ciclo integral del agua de uso urbano, con la concepción del agua como derecho humano, proporcionando agua potable y saneamiento de manera suficiente, saludable, aceptable, accesible y asequible para el conjunto de la ciudadanía.

La misión de una organización como EMASESA hace referencia a lo que hacemos para alcanzar nuestro propósito en el horizonte temporal del Plan.

5.3 Visión

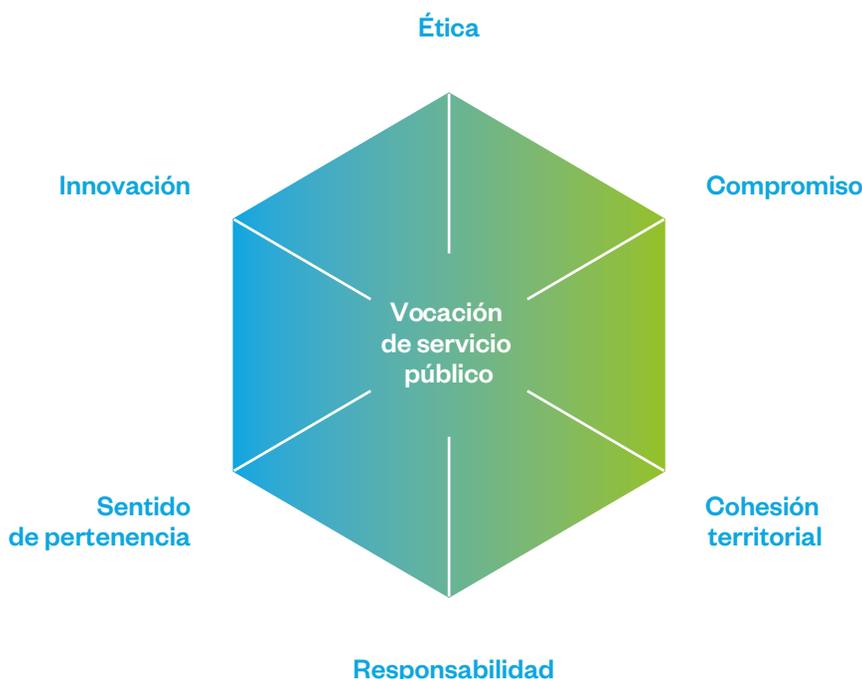
Queremos ser una empresa pública y sostenible, contando con la sociedad y los agentes implicados en la prestación de nuestro servicio y convirtiéndonos así en un referente.

La visión tiene como principal función establecer el marco de referencia para definir y alcanzar la misión y hace referencia, por tanto, a lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro. La declaración de la visión infunde rumbo y enfoque estratégico a la empresa y ayuda a fijar las metas que sirven de impulso a estas.

5.4 Valores

En nuestra condición de empresa pública nos caracterizamos por una cultura organizacional claramente comprometida tanto con la sociedad, grupos de interés y territorio en el que prestamos el servicio, como con su personal y, por supuesto, con el agua como derecho humano y recurso imprescindible para la vida.

De este compromiso emanan los siguientes valores, que rigen toda la actividad de la empresa y, especialmente, su Plan Estratégico:



Vocación de servicio público

Trabajamos por y para la sociedad.

Actuamos de acuerdo con los intereses generales de la sociedad de la que formamos parte, haciendo uso de sus recursos naturales y públicos que son de todos, con criterios de sostenibilidad.

Ética

Somos íntegros y honestos.

Aplicamos un código deontológico propio de nuestra actividad pública, generando confianza con la ciudadanía y grupos de interés y credibilidad y reconocimiento social de la empresa. Nuestra ética la aplicamos para la sostenibilidad, la preservación dinámica de nuestra organización en un medio de cambios permanentes en el ámbito social, económico y político, en el que impactamos con nuestras decisiones y en el que la naturaleza es un factor primordial, como valor de cuidado, protección y preservación.

Compromiso

Nuestro compromiso con el entorno natural y urbano es consustancial a nuestra propia actividad.

Además de proteger el medio, tratamos de generar un impacto positivo en el mismo. De igual forma es clave nuestro compromiso social, como prestadores de un servicio público básico que inspira toda nuestra gestión y se basa en la participación, haciendo que nuestra gobernanza genere un vínculo de confianza con nuestros grupos de interés, dando cabida a sus diferentes perspectivas en el establecimiento de nuestras políticas.

Responsabilidad social, técnica, económica y ambiental

Prestamos un servicio público esencial para la ciudadanía, por lo que es nuestra responsabilidad realizar una gestión eficaz y eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos que nos han sido confiados, garantizando el Derecho Humano al Agua y cumpliendo con todos los estándares y normas de aplicación.

Innovación

Si el Plan Estratégico de la organización es el faro que nos guía, la innovación es el camino que debe seguir marcando el rumbo hacia nuestros objetivos como organización.

La innovación es una pieza clave para hacer realidad nuestra visión de empresa, es el motor que va a dinamizar la transformación, permitiendo una rápida y efectiva adaptación a las circunstancias cambiantes de nuestro entorno, y la herramienta que viene a dar respuesta a los retos a los que nos enfrentamos como parte de la sociedad a la que pertenecemos, porque sólo unidos podremos afrontar un futuro común lleno de nuevos retos y desafíos.

Cohesión territorial

En EMASESA tenemos muy claro la importancia de la colaboración entre las distintas organizaciones públicas del área metropolitana de Sevilla (ayuntamientos, empresas públicas, ...), para unificar esfuerzos y trabajar en la mejora del servicio y abastecimiento de agua en todo el territorio.

La prestación del servicio de agua pone en valor las características particulares de cada espacio y, de manera especial, de aquellos territorios donde la activación de los recursos ligados a la planificación pueda suponer una oportunidad de desarrollo sostenible, cultural, social y/o económico. Una articulación capaz de conectar y mostrar el territorio a través del agua, como un todo donde vivir.

Sentido de pertenencia

Cada persona de EMASESA es consciente de su papel en la organización, reforzando su lealtad e incrementando su compromiso para lograr los objetivos comunes.

También se refuerza la idea de pertenencia en la organización, donde cada uno trabaja en conjunto con el fin de llevar a cabo los programas y proyectos que se realizan en la empresa y que son de todos.

5.5 Plan de planes

Este Plan Estratégico tiene como objetivo ser el eje de referencia para todos los planes, programas y proyectos que se hacen en EMASESA. Así, de este Plan se derivan planes directores, planes operativos y programas de actuación, que se marcan sus propios objetivos, medidas e indicadores. Estos elementos deben estar incardinados en el Plan, adscritos a un eje y sometidos a la evaluación correspondiente, de acuerdo a lo establecido en el apartado 10 de este documento.

Sin ser una relación exhaustiva, por estar ya formulados o en vías de formularse, se incardinan con el Plan los siguientes elementos de planificación:

Igualdad de género y diversidad

Prevención y contingencia

Sostenibilidad de las Infraestructuras

Director de Gestión de Activos

Directores de Abastecimiento y Saneamiento

Seguridad del Agua

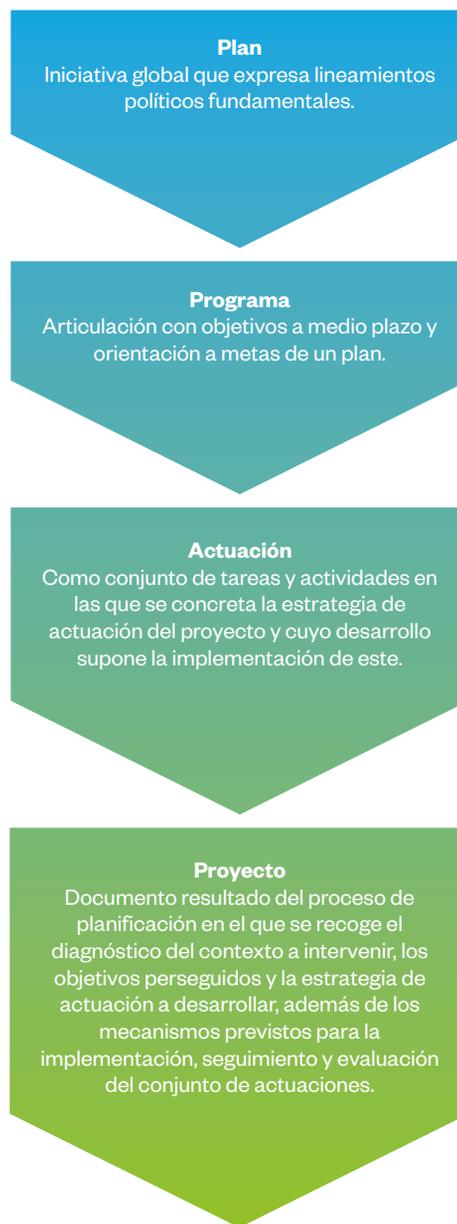
Seguridad de Saneamiento

Tarifas

Emergencia Climática

Emergencia ante situaciones de Sequía

En este sentido, las medidas son el último nivel de planificación que se inserta coherentemente en la estrategia según la jerarquía consecuente:



5.6

Premisas

Favorecer el cambio hacia el logro de este Plan requiere disponer de personas comprometidas, alineadas y altamente cualificadas, objetivos sencillos y medibles, responsabilidades claras y distribuidas, del avance de los programas y una vía de comunicación ágil, directa y constante entre todas las partes implicadas.

Asimismo, un motivo compartido: hacer que el agua sea un elemento transformador tanto en las vidas de los habitantes de Sevilla y su área metropolitana y de aquellos que nos visitan, como de quienes conformamos EMASESA.

5.7

Horizonte temporal

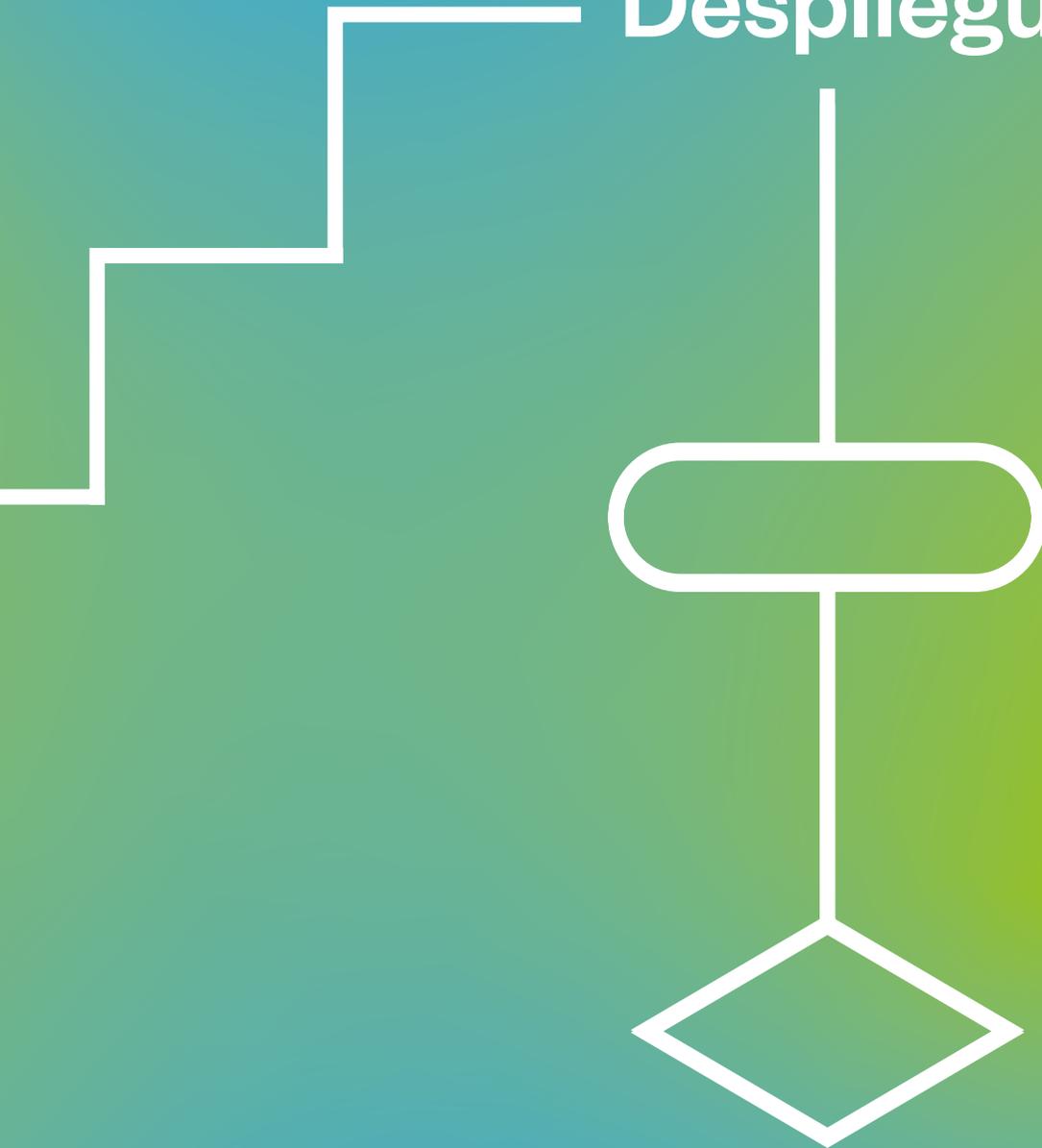
La propuesta de planificación finaliza en 2030, coincidiendo en fecha con la Agenda 2030. Afrontar los retos nunca es fácil, menos cuando se trata de un sector tan vital y esencial como el agua. Pero somos conscientes que no intentarlo y caer en la inacción, solo supondrá un coste mucho mayor en el futuro o, quizás, inasumible.

Algunas de las medidas planteadas en este Plan Estratégico, debido a su naturaleza, representan un punto y seguido en su existencia. Otros programas, en cambio, son puntuales en el tiempo por lo que tienen de estratégico respecto al momento en que se aplican; es decir, tiene un inicio y fin dentro del mismo Plan.

6



Despliegue



6. Despliegue

6.1 Objetivo central y ejes estratégicos

El objetivo central del Plan Estratégico es la sociedad actual y futura y, en particular, las usuarias y usuarios del servicio.

Se busca optimizar su experiencia y satisfacción:

Garantizando sus derechos, velando por el cumplimiento de sus obligaciones

Generando una participación activa en los procesos de evaluación y de toma de decisiones

Facilitando una atención moderna y adaptada a las necesidades de las usuarias y usuarios del servicio, con una gestión abierta, integral y cercana

Fomentando una mejor información, comunicación, transparencia y rendición de cuentas

Ofreciendo una respuesta efectiva e innovadora, a sus necesidades, retos e intereses

Hacia este objetivo central se dirigen los diez fines y los ejes en los que se articula el Plan (sin orden específico de prelación):

Eje 1. Personas

Eje 2. Gobernanza y Ciudadanía

Eje 3. Infraestructuras

Eje 4. Equilibrio económico-financiero

Eje 5. Resiliencia ante el cambio climático

Eje 6. Descarbonización y balance energético

Eje 7. Dimensión metropolitana y desarrollo urbano

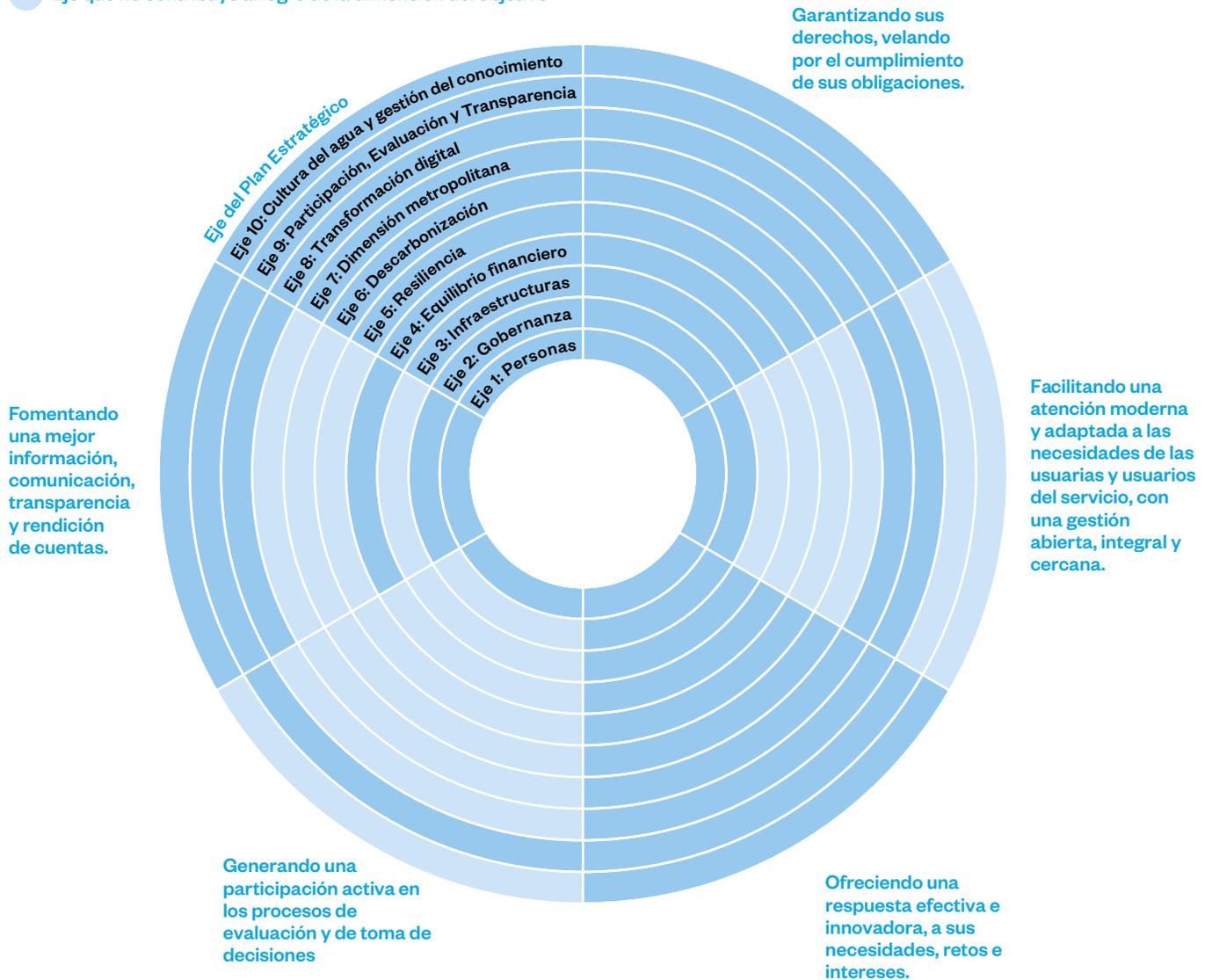
Eje 8. Transformación digital

Eje 9. Participación, Evaluación y Transparencia

Eje 10. Cultura del agua y gestión del conocimiento

En el siguiente gráfico, se vincula cada una de las dimensiones del objetivo central con los ejes que más contribuyen a su logro.

- Eje que contribuye al logro de la dimensión del objetivo
- Eje que no contribuye al logro de la dimensión del objetivo



Por su parte, cada eje se dirige esencialmente hacia un fin, si bien esto no quiere decir que cada fin se logre única y exclusivamente por el desarrollo del eje en cuestión.

De este modo, cada uno de los fines se alcanzará en mayor grado por un determinado eje, pero también por la contribución de otros ejes. En la siguiente tabla se clarifica esta relación entre ejes y fines.

- Eje principal para lograr el fin
- Eje que también contribuye al logro del fin

F1. Contar con un equipo humano de excelencia, motivado, reconocido y comprometido.

F2. Generar una relación más ágil y eficiente con la sociedad, especialmente una mejor atención al usuario.

F3. Garantizar a las personas la continuidad y calidad del servicio a través de instalaciones, redes e infraestructuras renovadas, seguras y tecnológicamente punteras.

F4. Fortalecer la eficiencia, la sostenibilidad y el mejor uso de los recursos públicos.

F5. Contribuir a una mayor resiliencia de la sociedad y del espacio natural y urbano en los nuevos escenarios climáticos.

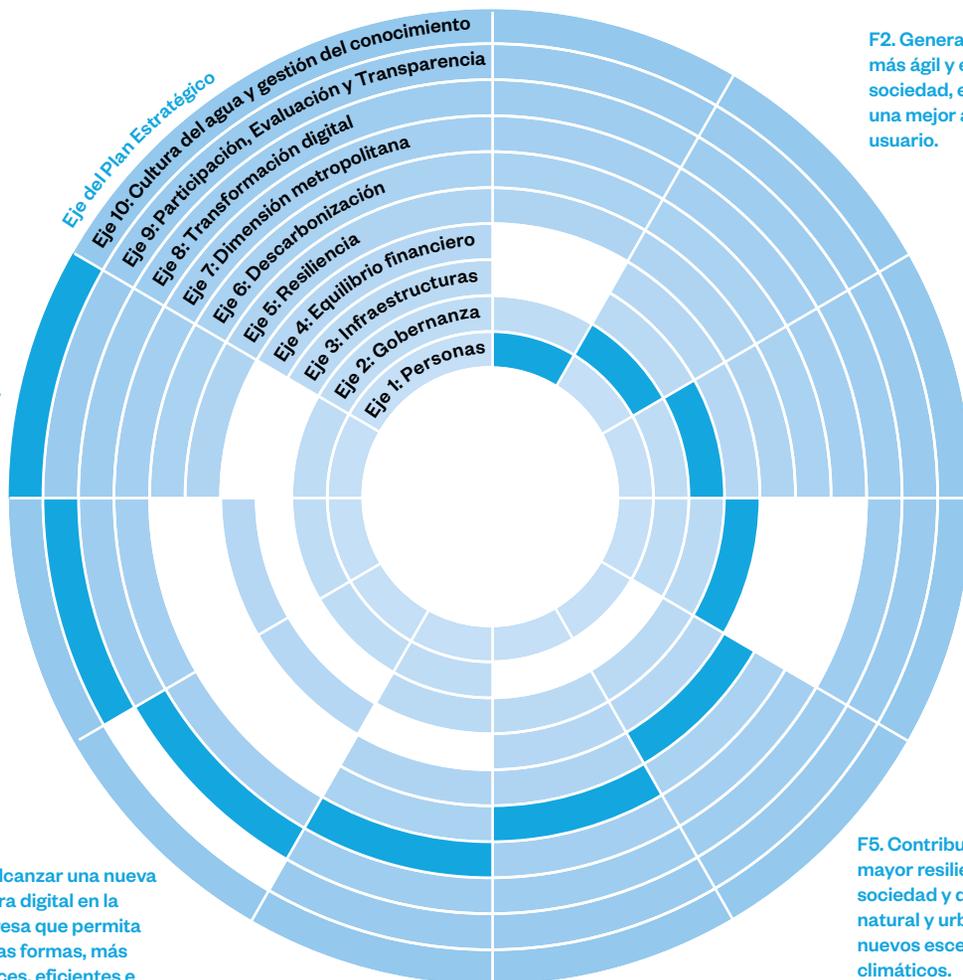
F6. Favorecer la transición energética contribuyendo a una economía más competitiva y sostenible.

F7. Apostar por un nuevo modelo de desarrollo urbano más humano, verde y saludable en el ciclo integral del agua.

F8. Alcanzar una nueva cultura digital en la empresa que permita nuevas formas, más eficaces, eficientes e innovadoras, de trabajo y de relación con los usuarios y los grupos de interés

F9. Hacer a la sociedad copartícipe de la gestión y evaluación continua del ciclo integral del agua.

F10. Promover mejores hábitos de uso y consumo de agua en la sociedad.



Cada uno de los ejes, se despliega en objetivos, líneas de acción y medidas, que deberán, entre otras cosas:

Guiar la ejecución del Plan

Establecer las necesidades en términos de recursos humanos y económicos

Definir el modelo de gestión, evaluación y gobernanza que el Plan requiere

Diseñar los métodos de seguimiento e indicadores adecuados para conocer los resultados e impactos

Establecer medidas a tomar en caso de desviaciones

A continuación se describe en detalle cada eje, justificando su relevancia, así como la relación de estos con los ODS.

Al mismo tiempo, en relación con cada línea de acción, se presentan las medidas asociadas más relevantes. Los res-

ponsables de cada línea tendrán que determinar el resto de medidas que integrarán el Plan a corto, medio y largo plazo para cumplir los objetivos señalados.

Eje 1

Personas

Fin

Contar con un equipo humano de excelencia, motivado, reconocido y comprometido.

Contribución al objetivo central del Plan

Un mejor equipo humano es imprescindible para garantizar una mejor atención al usuario, desde la proximidad, el trato humano, la información clara y precisa y la capacidad de resolución.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O1.1
Fomentar el desarrollo profesional, la innovación, el talento y la formación.



O1.2
Impulsar la solidaridad, el trabajo colaborativo, la integración y el compañerismo.



O1.3
Potenciar la seguridad, la inclusión y la flexibilidad.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 1:

<p>Problemas:</p> <p>Carácter vertical de la empresa</p>	<p>Necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las capacidades de las personas que forman parte del servicio público. Cuidado constante de la seguridad y salud de las personas que conforman la organización. Evitar pérdidas de saber-hacer en la empresa debido a jubilaciones. Planes de carrera para consolidar la estructura organizativa de la empresa. Intensificación de la innovación de las personas. 	<p>Retos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantía de seguridad y salud de las personas ante la situación de pandemia y los nuevos escenarios de crisis climática. Intensificación de la igualdad de género y diversidad. Impulso de la transversalidad interna y flexibilidad de los grupos profesionales. Puesta en marcha de nuevas formas de trabajo, más proactivas, innovadoras y colaborativas. Fomento de la rotación profesional. Desarrollo de nuevos espacios de participación interna y co-creación.
---	---	--

Objetivos específicos:

Las personas que forman EMASESA constituyen un equipo profesional extraordinario y son los protagonistas del cambio que este Plan persigue. A su experiencia y capacitación de primer nivel, incorporan su respuesta ante situaciones críticas, como la vivida ante la pandemia de COVID-19. Juntos hacen posible que la empresa sea referente nacional e internacional en el sector del agua.

El futuro del equipo humano pasa por impulsar su excelencia, profundizando en espacios de mejora que logren una motivación, reconocimiento, bienestar y compromiso aún mayor, dando respuesta a sus necesidades en materia de competencias profesionales, participación, información, promoción interna, seguridad, salud e igualdad. Su mejora será la mejor garantía para una mejor atención y satisfacción del usuario con el servicio recibido.

Para todo ello este primer eje del Plan persigue tres objetivos:

O1.1. Fomentar el desarrollo profesional, la innovación, el talento y la formación.

Este objetivo requiere una nueva forma de entender el trabajo, en base a metas establecidas y definidas para distintos horizontes temporales, buscando una mayor eficacia y eficiencia en los resultados, en el marco de una nueva cultura digital, según se desarrolla en el eje 8. Es necesario fortalecer espacios de desarrollo y crecimiento profesional, con grupos profesionales que permitan la promoción y la motivación.

La mejora de las competencias, de las habilidades profesionales, de la participación, la comunicación, la información compartida y la transferencia interna del conocimiento son indispensables para la reproducción de las mejores prácticas y la potenciación de los resultados en EMASESA. Permite que la cultura de la compañía se impregne de carácter innovador y cada una de las personas que la componen entienda la necesidad de adaptarse al constante cambio.

O1.2. Impulsar la solidaridad, el trabajo colaborativo, la integración y el compañerismo.

Se persigue en esencia que en la empresa sea natural la conformación de equipos de trabajo multidisciplinares capaces de afrontar proyectos e iniciativas de manera compartida y colaborativa, entre distintas direcciones, divisiones y departamentos.

Se requiere asegurar el desempeño efectivo continuo de la organización, su crecimiento, estabilidad y continuidad, mediante el impulso de la promoción interna, la rotación, la movilidad laboral y la provisión para el desarrollo, reemplazo y aplicación estratégica de personas claves a lo largo del tiempo.

O1.3. Potenciar la seguridad, la inclusión y la flexibilidad.

La seguridad laboral forma parte del ADN de EMASESA y su objetivo actual es cuidar de la salud de las personas que conforman la organización en su ámbito personal y en su entorno laboral, velando en consecuencia, por el propio bienestar de la empresa. Otros aspectos de capital importancia es la prevención de riesgos laborales y el refuerzo de nuestras políticas de igualdad de trato y de oportunidades sin distinción de género.

La flexibilidad requiere modificar nuestros patrones de comportamiento con inteligencia, astucia y control para ajustarnos a cambios internos o externos de nuestro entorno a fin de poder gestionar cualquier crisis o riesgo. En este marco se enfoca el desarrollo de programa de teletrabajo.

Eje 1

Personas

Fin

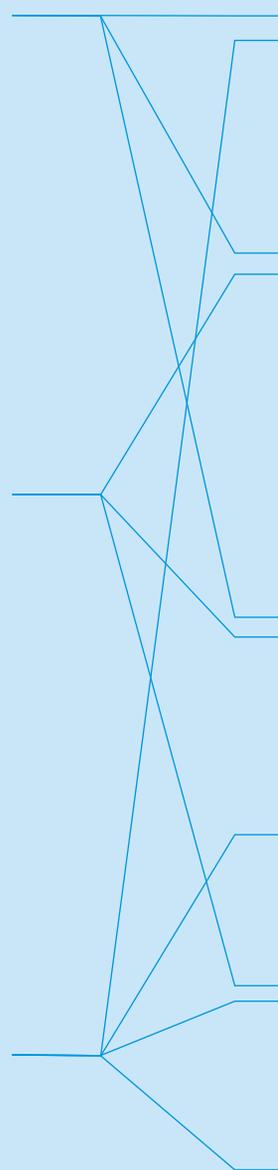
Contar con un equipo humano de excelencia, motivado, reconocido y comprometido

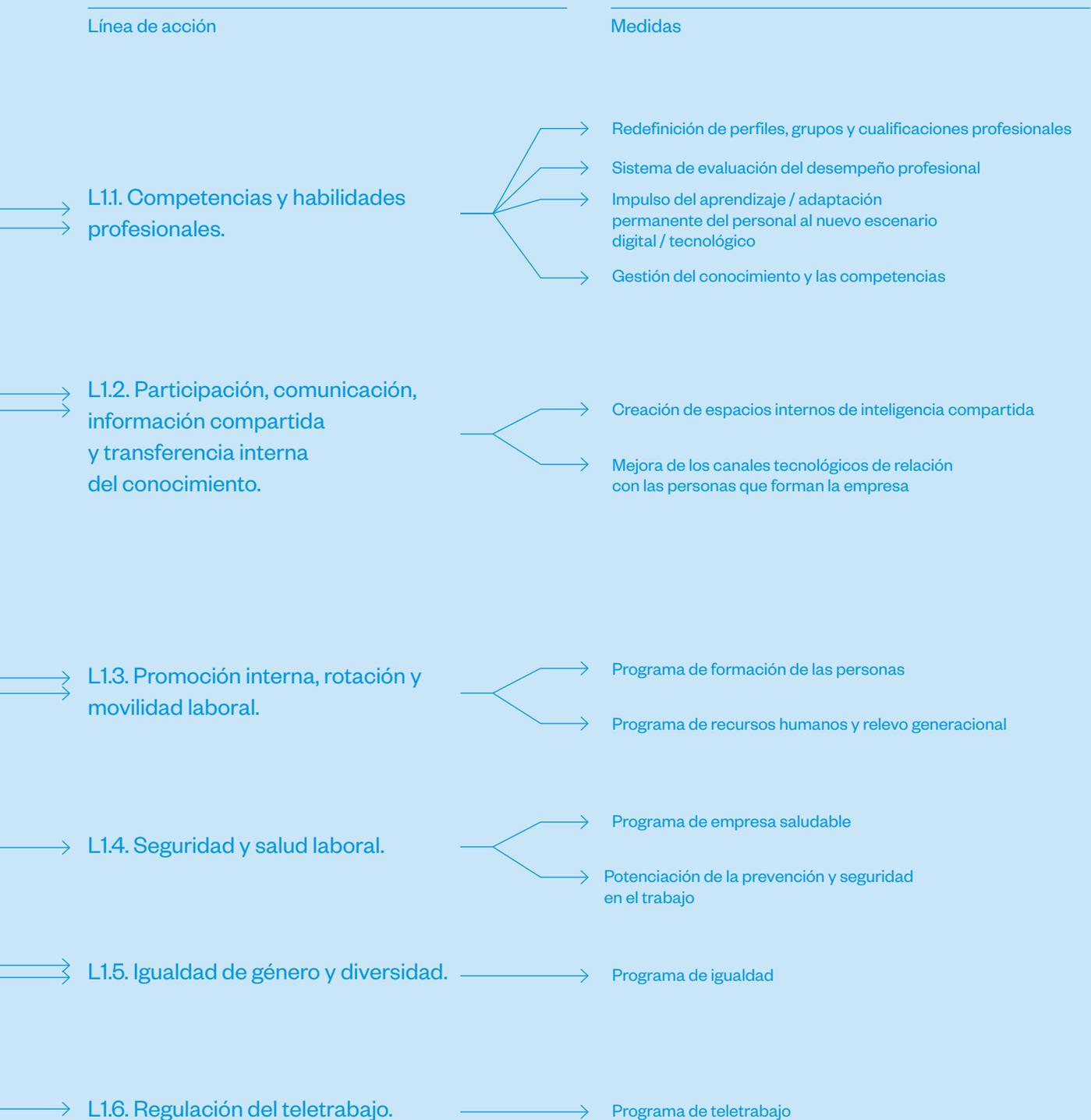
Objetivo específico

O1.1. Fomentar el desarrollo profesional, la innovación, el talento y la formación.

O1. 2. Impulsar la solidaridad, el trabajo colaborativo, la integración y el compañerismo.

O1.3.Potenciar la seguridad, la inclusión y la flexibilidad.





Eje 2 Gobernanza y ciudadanía

Fin

Generar una relación más ágil y eficiente con la sociedad, especialmente con una mejor atención al usuario.

Contribución al objetivo central del Plan

A través de este segundo eje se persigue ofrecer a la sociedad y en particular a las usuarias y usuarios, una atención y gestión pública óptima, que mejore su satisfacción y su experiencia con la empresa y con el servicio recibido.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O2.1

Simplificar y agilizar las relaciones usuario-EMASESA, facilitando una atención adecuada, única e integral.



O2.2

Garantizar la eficiencia e innovación de la gestión, aportando valor añadido.



O2.3

Propiciar un marco normativo estable y adaptado a las necesidades de usuarias y usuarios, en el ámbito competencial de la empresa.



O2.4

Incentivar la cooperación y promover la alineación de la empresa con el resto de administraciones públicas competentes en agua y con los ODS, Pacto Verde Europeo y otros.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 2:

Problemas:

Dificultad para llegar a los grupos de interés y a la ciudadanía.

Garantizar el equilibrio entre el cumplimiento de la normativa y la facilidad de relación con la ciudadanía.

Repercusión en la calidad de la prestación del servicio de puntuales descoordinaciones internas.

Necesidades:

Impulso de la alineación estratégica desarrollada en el ámbito mundial, europeo y nacional

Intensificar la cooperación entre Administraciones Públicas y entidades privadas para dar respuesta a las necesidades de la sociedad

Intensificación de la innovación abierta

Integración y simplificación de los sistemas de gestión

Incorporación de nuevos criterios ambientales, sociales y éticos en todos los procedimientos y procesos de la empresa

Retos:

Desarrollo de programas y proyectos, y los espacios para desarrollarlos, con los que contribuir a la consecución de los derechos humanos al agua y al saneamiento, en el ámbito de la cooperación internacional

Creación de una potente capa de gestión que coordine retos transversales en la organización y fuera de ella

Capacidad de incidir en cambios normativos

Objetivos específicos:

Una gobernanza orientada a las personas, que conecte procedimientos y procesos, que agilice cualquier gestión, y optimice el quehacer diario de la empresa. El reto de la gestión del ciclo integral del agua se dirige hacia su mayor eficacia y eficiencia, para lo cual se fija cuatro objetivos específicos:

O2.1 Simplificar y agilizar las relaciones usuario-EMASESA, facilitando una atención adecuada, única e integral.

Se sitúa actualmente, más que nunca, al usuario, en el sentido más amplio de la palabra, en el centro de nuestros esfuerzos, en atender sus demandas y requerimientos con agilidad, fiabilidad y seguridad. Así, los nuevos canales de atención, digitales y fáciles de usar requieren de la mayor dosis de innovación, implantación y gestión. El desarrollo de nuevas funcionalidades en la app, en la oficina on line y en la comunicación por correo electrónico y mediante telefonía móvil nos van a exigir transformaciones en nuestros procedimientos, organización interna y compromisos de plazos y resultados.

El usuario nuevo es más digital, más exigente y también más activo. El ciudadano desea tener información, quiere transparencia en la gestión y exige participar en los diagnósticos y en las decisiones que se adoptan.

Se pone el énfasis en una atención personalizada, cercana y empática, ofreciendo una información clara y con criterios unificados. Y en la administración electrónica, segura y bajo un enfoque de digitalización empresarial.

O2.2 Garantizar la eficiencia e innovación de la gestión, aportando valor añadido.

Se establecen líneas de acción y medidas dirigidas a la gestión avanzada de procesos, el impulso de la innovación abierta, el control de gestión y la optimización de sistemas, procedimientos y procesos. Fomentar la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

EMASESA durante la pandemia de la COVID-19 ha tomado conciencia de riesgos no conocidos hasta la fecha, pero también de que el foco no es evitar los riesgos inherentes, sino minimizar el impacto que las incidencias pueden producir en la organización. En este contexto, se ha desarrollado un plan de contingencia, que se debe seguir desarrollando

O2.3 Propiciar un marco normativo estable y adaptado a las necesidades de usuarias y usuarios, en el ámbito competencial de la empresa.

Ante las dificultades que en ocasiones la empresa encuentra entre sus necesidades de acción y la cobertura jurídica, este objetivo específico del eje busca atender, resolver y adelantarse a situaciones conflictivas para la entidad motivadas por esta circunstancia. Para ello se propone trabajar en un espacio de mayor garantía de seguridad jurídica, a través de una mayor participación, coordinación y transparencia.

O2.4 Incentivar la cooperación y promover la alineación de la empresa con el resto de administraciones públicas competentes en agua y con los ODS, Pacto Verde Europeo y otros.

En un mundo tan global e interconectado es clave tanto la cooperación como la alineación de la empresa y su Plan, bajo el principio de coherencia externa de las políticas y programas a distintos niveles institucionales.

Es parte del compromiso social de Emasesa, que como empresa pública tiene un concepto de responsabilidad social muy concreto: Conseguir que la empresa sea sostenible, que sea una empresa que aproveche la transición ecológica para hacerse más resiliente frente a los problemas del cambio climático, que posibilite que la actividad de la empresa sirva para fomentar el desarrollo socioeconómico y cultural de nuestro entorno. Nuestra vocación es transmitir las buenas prácticas en la gestión del ciclo urbano del agua en todo el mundo, mediante fuertes alianzas estratégicas.

Eje 2 Gobernanza y ciudadanía

Fin

Generar una relación más ágil y eficiente con la sociedad, especialmente con una mejor atención al usuario.

Objetivo específico

O2.1. Simplificar y agilizar las relaciones usuario-EMASESA, facilitando una atención adecuada, única e integral.

O2.2. Garantizar la eficiencia e innovación de la gestión, aportando valor añadido.

O2.3. Propiciar un marco normativo estable y adaptado a las necesidades del usuario, en el ámbito competencial de la empresa.

O2.4. Incentivar la cooperación y promover la alineación de la empresa con el resto de administraciones públicas competentes en agua y con los ODS y otros.



Eje 3 Infraestructuras

Fin

Garantizar a las personas la continuidad y calidad del servicio a través de instalaciones, redes e infraestructuras renovadas, seguras y tecnológicamente punteras.

Contribución al objetivo central del Plan

Asegurar a la sociedad de Sevilla y su área metropolitana el derecho humano al agua en todas sus dimensiones exige contar con una dotación infraestructural óptima.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O3.1

Garantizar la suficiencia, viabilidad y la sostenibilidad de las infraestructuras del ciclo integral del agua.



O3.2

Lograr una mayor eficiencia y garantía en la gestión de las infraestructuras del ciclo integral de agua, bajo criterios de seguridad y sostenibilidad.



O3.3

Garantizar la calidad del producto y proteger las cuencas de captación y vertido.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 3:

Problemas:

Obsolescencia de las infraestructuras.
Empeoramiento de la calidad de los recursos y dificultades para su tratabilidad.

Necesidades:

Sostenibilidad en el uso de los recursos naturales.
Mantenimiento, conservación y seguridad de un gran número de infraestructuras críticas.
Incorporar de manera homogénea y con calidad las infraestructuras de promotores terceros.
Atención a nuevos desarrollos urbanísticos.

Retos:

Creación de nuevas infraestructuras para conseguir la gestión sostenible de recursos hídricos.
Fomento de la inteligencia operacional.
Desarrollo de la inteligencia artificial y de la telelectura.
Establecimiento de criterios marco unificados para con nosotros en materia de desarrollo urbanístico.
Incremento de la inversión mínima en obsolescencia.

Objetivos específicos:

EMASESA cuenta con magníficas instalaciones, redes e infraestructuras, que permiten ofrecer un servicio público de máxima calidad. Sin embargo, esta dotación infraestructural se encuentra en la actualidad ante una necesaria y urgente renovación, dada su obsolescencia.

Para ello se establecen tres objetivos específicos:

O3.1 Garantizar la suficiencia, viabilidad y la sostenibilidad de las infraestructuras del ciclo integral del agua.

En este sentido son líneas de acción estratégicas la renovación, modernización, rehabilitación y gestión eficiente, a través de medidas clave como los Planes Directores de Abastecimiento y Saneamiento, Plan Director de Gestión de Activos y Plan de sostenibilidad de infraestructuras, entre otras. Se pretende alcanzar un nuevo paradigma en la gestión de nuestros activos, pasando de una gestión orientada a la Acción Reactiva, donde la renovación patrimonial se basa en el historial de averías, a una gestión empresarial de Acción Proactiva, que consiga programar la obsolescencia de las redes de una forma científica y contrastada, bajo criterios técnicos, medioambientales, económicos, sociales y de oportunidad.

O3.2 Lograr una mayor eficiencia y garantía en la gestión de las infraestructuras del ciclo integral de agua, bajo criterios de seguridad y sostenibilidad.

Se persigue en este segundo objetivo específico del eje desarrollar proyectos orientados a la modernización y digitalización, tales como el desarrollo de la inteligencia artificial y automatización de procesos o la monitorización digital de las redes de abastecimiento y saneamiento.

O3.3 Garantizar la calidad del producto y proteger las cuencas de captación y vertido.

La garantía de calidad del producto es una clave esencial en la estrategia de EMASESA, para lo que se trata de mejorar la eficiencia a través, como la línea anterior, de la monitorización digital, así como garantizando la tratabilidad de las diversas fuentes de captación. Resulta igualmente vital avanzar en la mejora de la capacidad de gestión, control y supervisión de los procesos de las instalaciones. Y optimizar la toma de decisiones en tiempo real, mediante acciones específicas y la aplicación de nuevas tecnologías para aumentar su eficiencia y disminución del impacto ambiental.

Eje 3 Infraestructuras

Fin

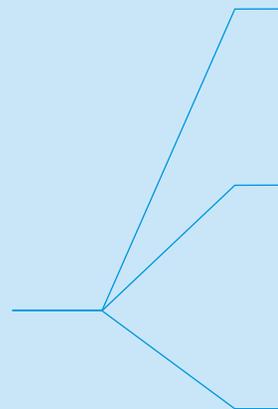
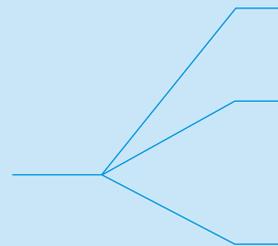
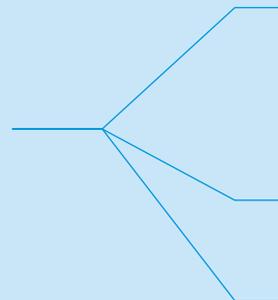
Garantizar la continuidad y calidad del servicio a través de instalaciones, redes e infraestructuras renovadas, seguras y tecnológicamente punteras.

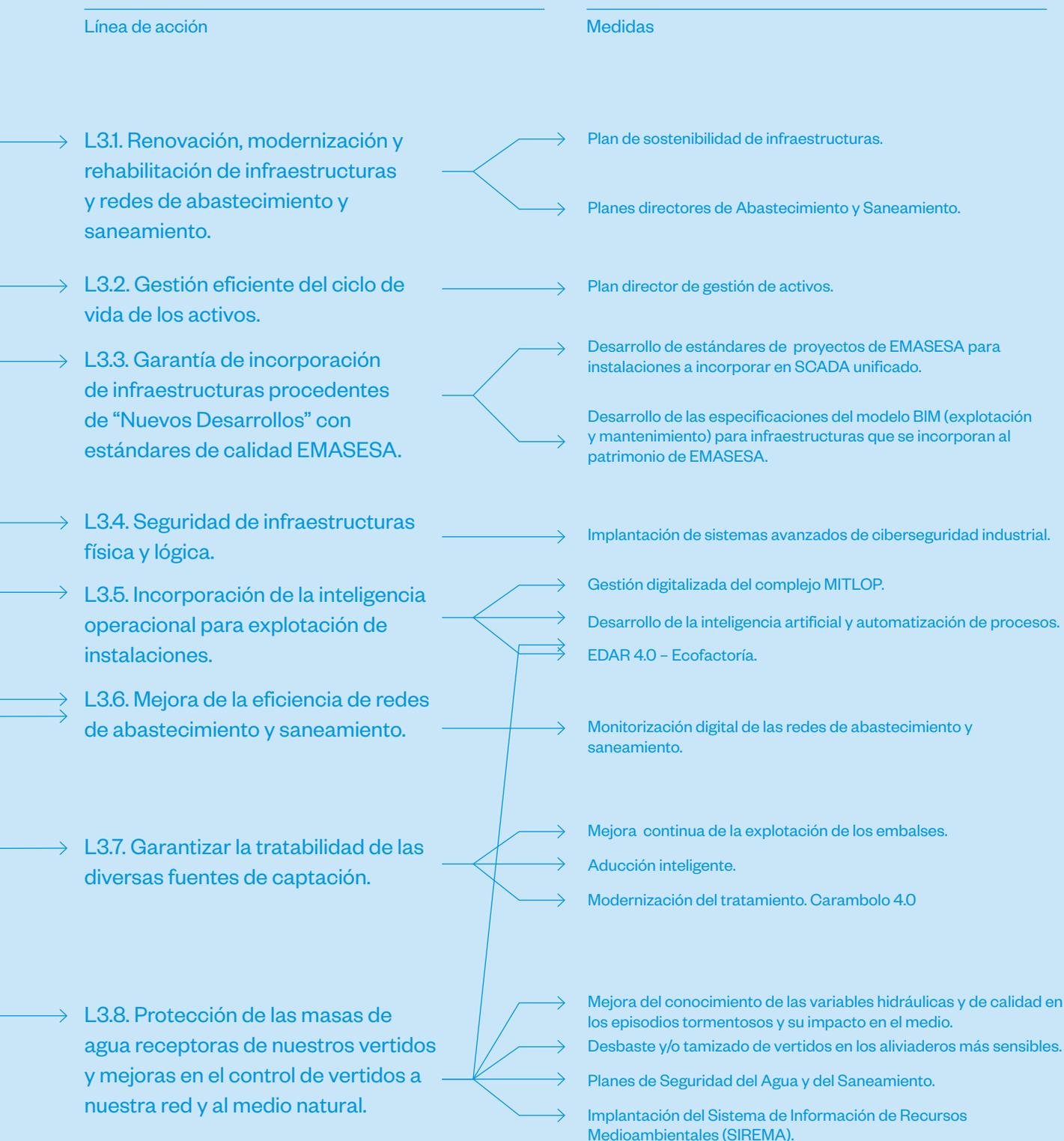
Objetivo específico

O3.1. Garantizar la suficiencia, viabilidad y la sostenibilidad de las infraestructuras del ciclo integral del agua.

O3.2. Lograr una mayor eficiencia y garantía en la gestión de las infraestructuras del ciclo integral de agua, bajo criterios de seguridad y sostenibilidad.

O3.3. Garantizar la calidad del producto y proteger las cuencas de captación y vertido.





Eje 4 Equilibrio económico-financiero

Fin

Fortalecer la eficiencia, la sostenibilidad y el mejor uso de los recursos públicos.

Contribución al objetivo central del Plan

El usuario exige un buen uso de los recursos económicos que aporta, una visión si cabe más social y sensible a las situaciones de crisis y una permanente rendición de cuentas.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O4.1

Reafirmar en el largo plazo la sostenibilidad económico-financiera de EMASESA.



O4.2

Salvaguardar a corto plazo la estabilidad y liquidez de la empresa.



O4.3

Fortalecer el enfoque social y la equidad redistributiva.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 4:

Problemas:

Control de la liquidez financiera ante situaciones críticas.

Garantía de inversiones de renovación a largo plazo.

Necesidades:

Mantenimiento del equilibrio económico-financiero.

Prestar especial atención a las políticas y a aquellas personas y familias en especial situación de vulnerabilidad.

Retos:

Captación de fondos y nuevas fuentes de financiación.

Fortalecimiento del enfoque social y la equidad redistributiva.

Objetivos específicos:

Los recursos públicos deben ser objeto de especial atención y cuidado, en tanto son recursos de todos que se ponen en común para alcanzar objetivos compartidos que afectan a toda la sociedad. EMASESA puede presumir de una gestión económica y financiera eficiente y responsable.

Para dar respuesta a las necesidades y desafíos en esta materia, este quinto eje del Plan se desagrega en tres objetivos:

O4.1 Reafirmar en el largo plazo la sostenibilidad económico-financiera de EMASESA.

Es preciso mantener el saneamiento de las finanzas y el compromiso con los objetivos de equilibrio presupuestario como garantía de sostenibilidad económica. Los nuevos escenarios climáticos y el nuevo contexto social y económico que se está conformando exige un esfuerzo adicional por garantizar la solvencia a largo plazo. La planificación es esencial, dado su reflejo y repercusión directa en el presupuesto de la empresa. Igualmente es clave la transformación digital, en tanto contribuye de manera decisiva al equilibrio económico-financiero. Asimismo, poner en marcha mecanismos para identificar y abrir nuevas vías de financiación.

O4.2 Salvaguardar a corto plazo la estabilidad y liquidez de la empresa.

Garantizar la sostenibilidad, estabilidad y liquidez de la empresa, en el corto plazo, ante dificultades sobrevenidas y puntuales, es fundamental. La optimización, reorganización y racionalización de costes e inversiones, así como la mejora de la eficiencia interna, es una línea de acción esencial.

O4.3 Fortalecer el enfoque social y la equidad redistributiva.

La sensibilidad y el compromiso con las necesidades básicas de las personas deben seguir siendo un principio esencial de nuestra acción. En este sentido el mayor impulso social, a través del modelo tarifario, es vital. Dado el momento actual de crisis social y económica el plan tarifario se dirige en mayor grado a este objetivo, si bien se debe subrayar también su vinculación con los objetivos de sostenibilidad y solvencia económico-financiera. EMASESA trata de adelantarse a un futuro que requiere máxima eficiencia, pero también gran empatía y solidaridad con las personas.

Eje 4 Equilibrio económico-financiero

Fin

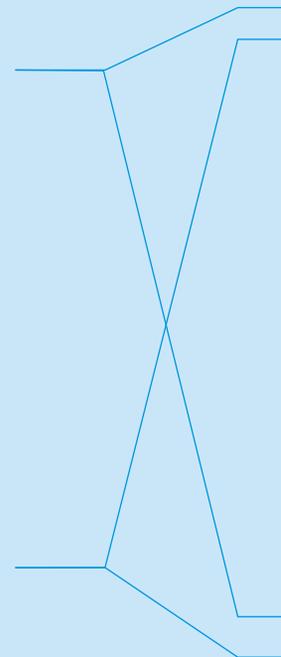
Objetivo específico

Fortalecer la eficiencia, la sostenibilidad y el mejor uso de los recursos públicos de carácter económico-financiero.

O4.1. Reafirmar en el largo plazo la sostenibilidad económica-financiera de EMASESA.

O4.2. Salvaguardar a corto plazo la estabilidad y liquidez de la empresa.

O4.3. Fortalecer el enfoque social y la equidad redistributiva.



Línea de acción

Medidas

→ L4.1. Planificación de inversiones y captación de nuevas fuentes de financiación (UE, estado, autonomía).

- Planificación y ejecución de inversiones de EMASESA.
- Identificación, análisis y gestión de fondos de financiación.

→ L4.2. Optimización, reorganización y racionalización de costes e inversiones, así como mejora de la eficiencia interna.

- Cuantificación, control y reducción de fraudes.
- Planificación y ejecución del presupuesto de explotación.
- Implantación de nuevas vías de cobro más ágiles y eficientes.
- Mejora continua de la gestión del control y tratamiento de impagos.

→ L4.3. Planificación tarifaria.

- Revisión del Plan Tarifario con criterios sociales y equitativos.
- Tarifa de pluviales, que incentiven los sistemas de drenaje urbano sostenible.

Eje 5 Resiliencia ante el cambio climático

Fin

Contribuir a una mayor resiliencia de la sociedad y del espacio natural y urbano en los nuevos escenarios climáticos.

Contribución al objetivo central del Plan

EMASESA debe disponer las herramientas y capacidades suficientes para que la sociedad actual y futura cuente con la fortaleza suficiente para afrontar las amenazas derivadas del cambio climático.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O5.1

Reducir la vulnerabilidad de la actividad de la empresa ante los episodios meteorológicos extremos.

6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



O5.2

Diversificar las vías de obtención de agua.

6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 5:

Problemas:

Desertización y estrés hídrico.
Inundaciones recurrentes.

Necesidades:

Mitigación del cambio climático.

Retos:

Dar respuesta a situaciones de sequía, lluvias extremas y olas de calor.
Diversificación de las fuentes de agua.

Objetivos específicos:

El cambio climático es la mayor amenaza de nuestro tiempo. Afecta a todas las dimensiones de la vida, pero de manera más destacada a nuestra salud y al espacio en el que vivimos.

La sociedad actual ya está sufriendo los impactos del cambio climático. Y en los próximos años esta incidencia será mucho mayor y más cruenta.

Es por ello que, a través de este eje, y orientado al objetivo central del Plan, se deban seguir fortaleciendo los mecanismos suficientes para mitigar los efectos del cambio climático y lograr que la sociedad, el espacio natural y urbano y la propia empresa tengan una mayor capacidad de resiliencia ante estos impactos.

Este quinto eje se vertebra en dos objetivos principales:

O5.1 Reducir la vulnerabilidad de la actividad de la empresa ante los episodios meteorológicos extremos.

Se trata de lograr una respuesta efectiva, adecuada y sostenible ante las principales amenazas y situaciones provocadas por el cambio climático, como son situaciones de sequía, lluvias extremas e inundaciones y olas de calor y efecto isla de calor. Más aún en un territorio singularmente sensible como es Sevilla y su área metropolitana.

O5.2 Diversificar las vías de obtención de agua.

Dada la amenaza en torno al propio recurso, tanto en calidad como en cantidad del mismo, resulta preciso establecer un segundo objetivo de especial interés estratégico, como es este segundo objetivo específico dirigido a la diversificación de las vías de obtención del recurso. Para ello se considera prioritario el uso de aguas subterráneas y aguas residuales regeneradas, entre otras medidas concretas para los próximos años.

Eje 5

Resiliencia ante el cambio climático

Fin

Contribuir a una mayor resiliencia de la sociedad, de la empresa y del espacio natural y urbano en los nuevos escenarios climáticos.

Objetivo específico

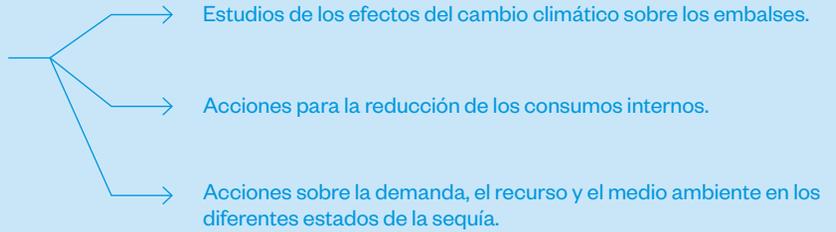
O5.1. Reducir la vulnerabilidad de la actividad de la empresa ante los episodios meteorológicos extremos.

O5.2. Diversificar las vías de obtención de agua.

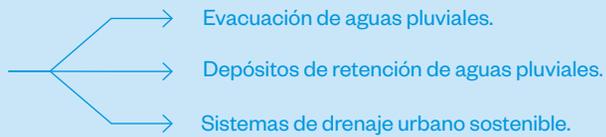
Línea de acción

Medidas

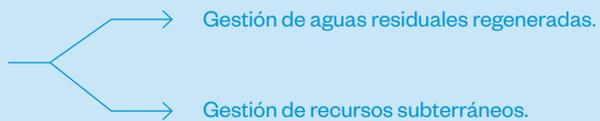
→ L5.1. Gestión de las situaciones de sequía.



→ L5.2. Respuesta ante lluvias extremas e inundaciones.



→ L5.3. Uso de nuevos recursos.



Eje 6 Descarbonización y balance energético

Fin

Favorecer la transición energética contribuyendo a una economía más competitiva y sostenible.

Contribución al objetivo central del Plan

El usuario, situado en el centro, requiere un nuevo modelo energético que asegure su derecho humano al agua y la sostenibilidad del recurso y del entorno.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O6.1
Mejorar el balance energético de la empresa.

7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



O6.2
Acelerar la economía circular y el mejor aprovechamiento de los recursos.

11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 6:

Problemas:

Dependencia de fuentes de energía fósil.

Necesidades:

Búsqueda de una mejora en el balance energético.

Aceleración de la economía circular.

Retos:

Descarbonización de nuestra actividad.

Impulso de la estrategia de residuo cero.

Objetivos específicos:

Dada la incidencia del cambio climático en la sociedad, en el entorno y en la empresa, este Plan incorpora dos ejes vinculados con el mismo. Si el anterior, eje 5, se centra más en la mitigación, este eje se orienta en mayor grado en la adaptación al cambio climático.

Es por ello que este sexto eje se articule en :

O6.1 Mejorar el balance energético de la empresa.

A través de este objetivo se busca alcanzar no sólo la autosuficiencia energética de la empresa, sino también una óptima gestión y uso de la energía generada. Para ello se trata de impulsar el uso de las energías renovables y de las energías limpias, buscando el menor impacto posible en el entorno y el mayor equilibrio con la naturaleza. Asimismo, continuando con la senda abierta en la empresa, fomentar la movilidad sostenible de la sociedad y de la propia organización. También es clave para el logro de este objetivo la mejora de los rendimientos energéticos, así como la reducción de los consumos importados, para la mejora de la eficiencia.

O6.2 Acelerar la economía circular y el mejor aprovechamiento de los recursos.

Por otra parte, buscando el menor impacto en el medio de los residuos y su propia valorización, se establece este segundo objetivo específico, a través esencialmente de la estrategia de residuo cero, mediante la reducción, reutilización y reciclado de residuos. Esta línea, ya abierta por EMASESA, se espera seguir desarrollando y ampliando en los próximos años.

Eje 6

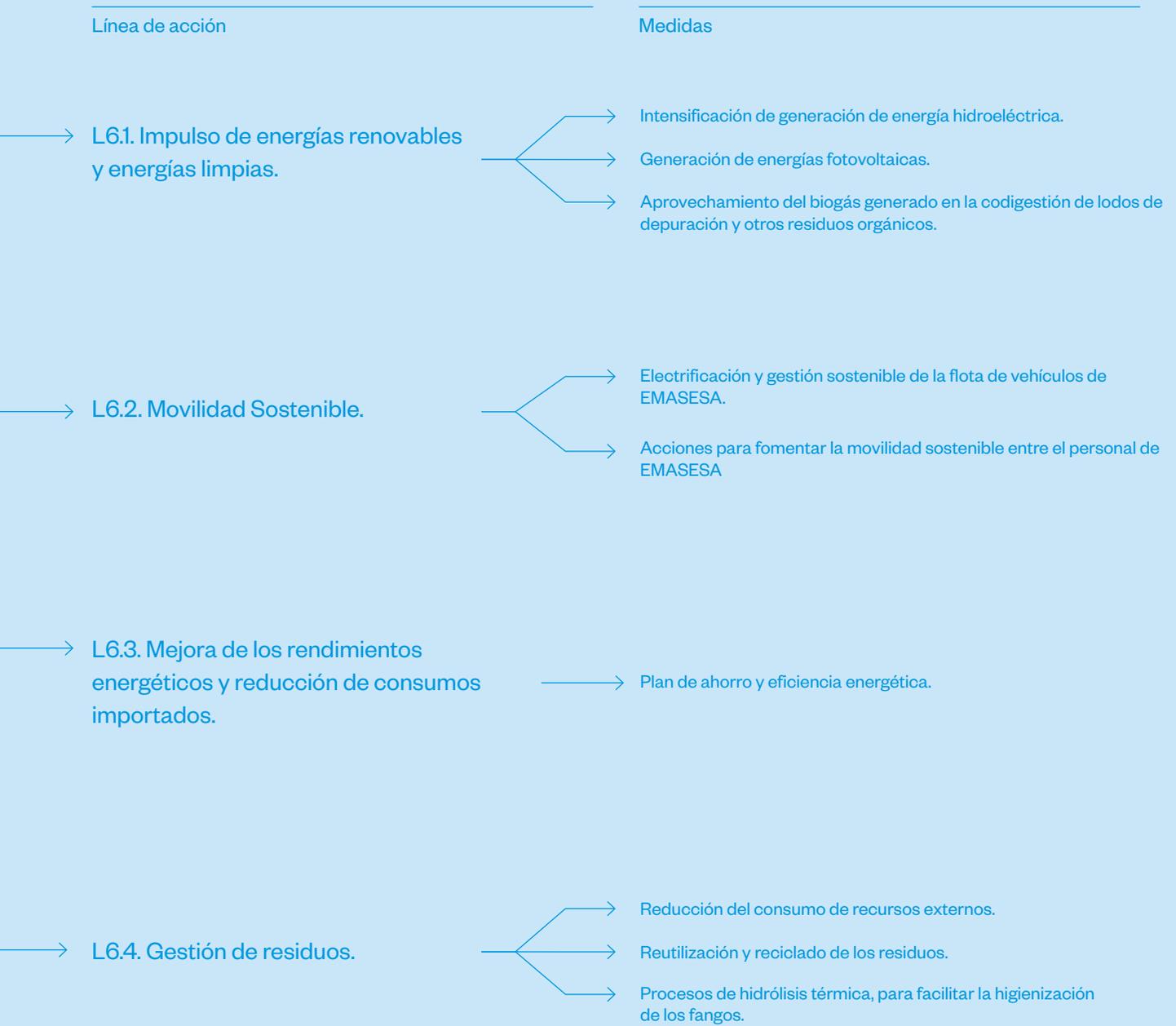
Descarbonización y balance energético

Fin

Favorecer la transición energética contribuyendo a una economía más competitiva y sostenible.

O6.1. Mejorar el balance energético de la empresa.

O6.2. Acelerar la economía circular y el mejor aprovechamiento de los recursos.



Eje 7

Dimensión metropolitana y desarrollo urbano

Fin

Apostar por un nuevo modelo de desarrollo urbano más humano, verde y saludable en el ciclo integral del agua.

Contribución al objetivo central del Plan

Este séptimo eje contribuye de manera directa con el objetivo central del Plan en tanto persigue la conformación de un nuevo modelo de desarrollo urbano más humano, verde y saludable para las personas, basado en la renaturalización.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O7.1

Impulsar el valor metropolitano de EMASESA, fortaleciendo la vertebración y la cohesión territorial.



O7.2

Fomentar la actitud proactiva de la empresa para incidir, contribuir y generar un impacto positivo en su entorno natural y urbano, dinamizando la economía local.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 7:

Problemas:

Situaciones de desigualdad social en zonas de Sevilla y su área metropolitana.

Necesidades:

Fortalecimiento de la vertebración y cohesión territorial.

Implicación en la mejora y promoción de las condiciones de vida y convivencia social en zonas desfavorecidas.

Retos:

Desarrollo continuo de la cooperación con los municipios, maximizando las sinergias.

Dinamización de la economía local: habilitar el desarrollo de negocios e incentivación de la actividad empresarial.

Conservación y puesta en valor del entorno natural y urbano.

Objetivos específicos:

Dado el carácter metropolitano de EMASESA la dimensión territorial es clave y la garantía de una adecuada vertebración y cohesión territorial es esencial.

Así este eje centra sus objetivos en :

07.1 Impulsar el valor metropolitano de EMASESA, fortaleciendo la vertebración y la cohesión territorial.

A través esencialmente de la participación activa de sus áreas territoriales, mediante la puesta en valor de las propuestas y demandas de los municipios a los que la empresa presta su servicio y contribuyendo a las actuaciones urbanísticas locales, dentro de su ámbito competencial. Entre otras medidas concretas se establece la participación y contribución de la empresa en los planes de barrio y en planes de zonas desfavorecidas, en el ciclo integral del agua.

Es por ello que EMASESA, en calidad de agente transformador del area metropolitana de Sevilla, debe ser coparticipe de los cambios urbanísticos de la zona participando y contribuyendo en las actuaciones urbana en los diferentes municipios y ayudar en todo lo que este en manos de la empresa.

07.2 Fomentar la actitud proactiva de la empresa para incidir, contribuir y generar un impacto positivo en su entorno natural y urbano, dinamizando la economía local.

Asimismo, para los próximos años, la empresa se propone seguir garantizando su protección del entorno natural y urbano. Pero va un paso más allá fomentando, a través del segundo objetivo específico de este eje, un impacto positivo en dicho entorno. Además se trata de contribuir a la dinamización de la economía local, gracias a las acciones desarrolladas por EMASESA, en colaboración con el propio Ayuntamiento.

Eje 7

Dimensión metropolitana y desarrollo urbano

Fin

Favorecer un nuevo modelo de desarrollo urbano más humano, verde y saludable en el ciclo integral del agua.

Objetivo específico

O7.1. Impulsar el valor metropolitano de EMASESA, fortaleciendo la vertebración y la cohesión territorial.

O7.2. Fomentar la actitud proactiva de la empresa para incidir, contribuir y generar un impacto positivo en su entorno natural y urbano,

Línea de acción

Medidas

→ L7.1. Participación y contribución de la empresa en las actuaciones urbanas locales.

- Proyecto Compensación de nuestro impacto en el entorno urbano.
- Participación y contribución de la empresa en los planes de barrio y en planes de zonas desfavorecidas, siempre dentro del ámbito competencial de EMASESA, haciendo visibles las instalaciones en los planes de la ciudad.
- Asesoramiento en el desarrollo y puesta en valor de nuevo suelo.

→ L7.2. Protección del entorno natural y urbano y prevención de impactos en los ecosistemas.

- Actuaciones para el fomento de ciudades verdes. La "renaturalización".
- Certificación de capital natural.
- Acciones de mejora de activos naturales y servicios ecosistémicos relacionados con el agua.
- Prevención frente a especies exóticas invasoras.
- Programa de gestión de olores en EDAR.

Eje 8 Transformación digital

Fin

Alcanzar una nueva cultura digital en la empresa que permita nuevas formas, más eficaces, eficientes e innovadoras, de trabajo y de relación con los usuarios y los grupos de interés.

Contribución al objetivo central del Plan

Usuarios y grupos de interés con mayor agilidad, facilidad y capacidad de acceso e interacción con la empresa.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O8.1

Generar eficiencias por automatización de procesos y aplicación de inteligencia artificial.



O8.2

Consolidar la estrategia de inteligencia de negocio.



O8.3

Desarrollar una arquitectura de sistemas, robusta, escalable, segura y sostenible.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 8:

Problemas:

Relación no tan ágil y eficiente como se desearía entre la empresa y los usuarios y grupos de interés.

Burocratización de determinados procesos y procedimientos.

Riesgos de ciberseguridad.

Necesidades:

Facilitar el acceso a los servicios digitales mediante el desarrollo de un modelo de atención a la ciudadanía y grupos de interés personalizado, proactivo, que permita asimismo aumentar la variedad de canales.

Simplificación de procedimientos administrativos.

Desaprender lo analógico, emprender un cambio cultural.

Contar con soluciones colaborativas y de movilidad en los puestos de trabajo. Impulso de puestos de trabajos inteligentes.

Retos:

Mayor uso y aprovechamiento de datos e información masiva (big data) para agilizar la toma de decisiones.

Fortalecimiento de la ciberseguridad.

Fomento de una cultura digital e innovadora a todas las personas de EMASESA, usuarios y grupos de interés.

Objetivos específicos:

La transformación digital es uno de los principales y más urgentes desafíos en EMASESA para los próximos años. La transformación digital permitirá a la empresa ser más cercanos, más eficientes, más analíticos, más flexibles, más ágiles y más abiertos. Asimismo, posibilitará contar con una empresa más automatizada, que haga de la inteligencia artificial un pilar esencial de su marco de acción, en base a una estrategia de inteligencia de negocio que facilite una arquitectura insti-

tucional más robusta y sostenible ante los desafíos que ya se deben afrontar por parte de la empresa.

Para todo ello este octavo eje se desagrega en 3 objetivos principales:

O8.1 Generar eficiencias por automatización de procesos y aplicación de inteligencia artificial.

En EMASESA es de máxima prioridad poder mejorar la eficiencia de la empresa, es por ello que se plantea dar un impulso a la robotización, automatización y agilización de los procesos y para mejorar la eficiencia digital inteligente. También se tiene en cuenta el desarrollo de tecnologías para el control avanzado de procesos para ir mejorando aun mas la eficiencia de EMASESA, a través de medidas como la reingeniería de procesos administrativos, de soporte y operativos.

O8.2 Consolidar la estrategia de inteligencia de negocio.

Mediante este segundo objetivo específico se trata de alcanzar la estrategia de inteligencia de negocio, para lo que se ponen en marcha dos líneas de actuación, como son la consolidación de la inversión de tecnología y procesos de data analytics y la mejora del aprovechamiento de información y datos.

O8.3 Desarrollar una arquitectura de sistemas, robusta, escalable, segura y sostenible.

Otra parte importante para conseguir una ciudad sostenible es la creación y desarrollo de una arquitectura de sistemas segura y sostenible. Para ello se plantean diferentes acciones dentro de la empresa para hacer de nuestras instalaciones e infraestructuras sostenibles, para ello se penso en el desarrollo de una infraestructura digital eficaz e innovadora y el impulso de la ciberseguridad integral de la empresa.

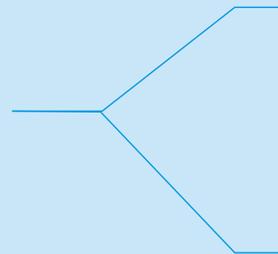
Eje 8 Transformación digital

Fin

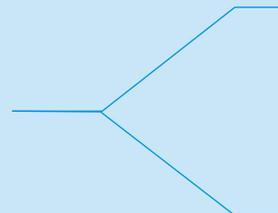
Desarrollar nuevas formas, más eficaces, eficientes e innovadoras, de trabajo y de relación con los usuarios y los grupos de interés a través de una nueva cultura digital.

Objetivo específico

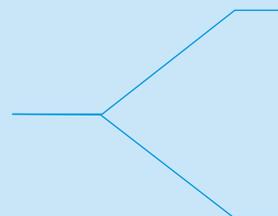
O8.1. Generar eficiencias por automatización de procesos y aplicación de inteligencia artificial.



O8.2. Consolidar la estrategia de inteligencia de negocio.



O8.3. Desarrollar una arquitectura de sistemas, robusta, escalable, segura y sostenible.





Eje 9

Participación, evaluación y transparencia

Fin

Hacer a la sociedad copartícipe de la gestión y evaluación continua del ciclo integral del agua.

Contribución al objetivo central del Plan

Es imprescindible para la nueva gestión pública contar con la gente, incorporándola al proceso de toma de decisiones, y hacerlo de una manera activa, a través de la participación, la evaluación continua, el seguimiento de resultados e impactos y la transparencia.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O9.1
Mejorar los procesos de toma de decisiones y fortalecer el aprendizaje organizacional.



O9.2
Conocer los resultados e impactos de las actuaciones desarrolladas por EMASESA.



O9.3
Dar respuesta a las demandas de información tanto de las personas que conforman la empresa como de la sociedad en su conjunto.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 9:

Problemas:

Carencia de un sistema de seguimiento y evaluación para conocer los resultados e impactos alcanzados gracias a los diferentes planes, programas y/o proyectos desarrollados.

Necesidades:

- Mejora de la comunicación de la empresa con la sociedad.
- Fortalecimiento de una auténtica gobernanza participativa, incorporando a la ciudadanía a la toma de decisiones de forma transversal, para lograr mejores resultados de planificación e implementación.
- Desarrollar en mayor medida la rendición de cuentas como uno de los pilares del gobierno abierto.

Retos:

- Integración de la evaluación de las políticas públicas en el día a día de la empresa
- Concienciación de las necesidades y expectativas reales y potenciales de los servicios, y explicar a la ciudadanía en un lenguaje claro y entendible los servicios que se prestan y con qué compromisos de calidad.

Objetivos específicos:

Los problemas, necesidades y retos de la sociedad necesitan nuevas respuestas y soluciones que deben ser identificadas y definidas con la participación de la propia sociedad.

Para ello se establecen tres objetivos específicos:

O9.1 Mejorar los procesos de toma de decisiones y fortalecer el aprendizaje organizacional.

A fin de alcanzar este objetivo específico se trata de impulsar la participación ciudadana en la gestión del ciclo integral del agua, sobre todo a través del Observatorio del Agua EMASESA y mediante tecnologías disruptivas; e incorporar la evaluación continua y el seguimiento de resultados e impactos al quehacer diario de la empresa, mediante un programa anual de evaluaciones.

Y todas las medidas del plan requieren no ya solo de la colaboración del conjunto de la ciudadanía, sino de una auténtica implicación de la sociedad, de un compromiso común que solo se puede conseguir aplicando la denominada ciencia ciudadana, es decir, de la participación responsable desde el mismo inicio del proceso transformador, con una participación activa, colaborando en la mejor continua del sistema, favoreciendo el intercambio de datos en la doble dirección y retroalimentando la toma de decisiones.

O9.2 Conocer los resultados e impactos de las actuaciones desarrolladas por EMASESA.

Para poder hacer que la sociedad sea mas participe entorno al ciclo integral del agua, primero, EMASESA debe conocer los resultados y los impactos que genera sus actuaciones en su entorno.

La evaluación es una herramienta necesaria para contar con políticas públicas más eficaces y eficientes. La evaluación supone una auténtica “ventana de oportunidad” para profundizar en la modernización de la administración y gestión pública. Para la implantación de la evaluación es crucial reflexionar sobre el “para qué” y el “por qué” evaluar, antes de definir “qué” y “cuándo” evaluar, a fin de garantizar evaluaciones relevantes, independientes y verdaderamente transformadoras de la realidad.

O9.3 Dar respuesta a las demandas de información tanto de las personas que conforman la empresa como de la sociedad en su conjunto.

Este tercer objetivo se divide igualmente en dos líneas de acción. Junto con la transparencia y la rendición de cuentas, se focaliza en la mejora de la comunicación externa, con medidas como un plan de comunicación corporativa, un plan de comunicación externa y la robotización de las redes sociales.

Eje 9 Participación, evaluación y transparencia

Fin

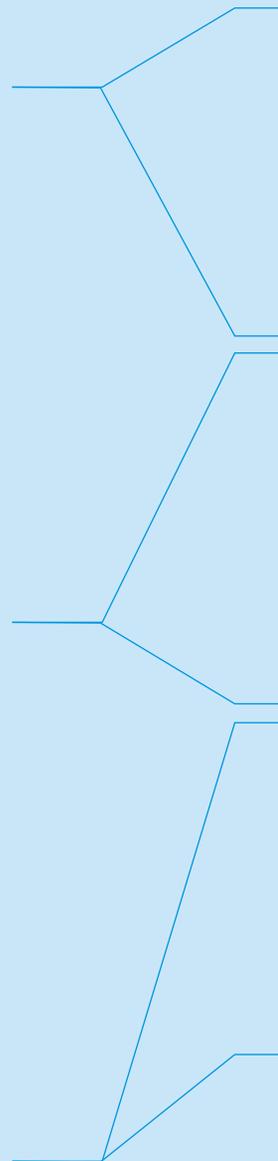
Objetivo específico

Hacer a la sociedad copartícipe de la gestión y evaluación continua del ciclo integral del agua.

O9.1. Mejorar los procesos de toma de decisiones y fortalecer el aprendizaje organizacional.

O9.2. Conocer los resultados e impactos de las actuaciones desarrolladas por EMASESA.

O9.3. Dar respuesta a las demandas de información tanto de las personas que conforman la empresa como de la sociedad en su conjunto.





Eje 10

Cultura del agua y gestión del conocimiento

Fin

Promover mejores hábitos de uso y consumo de agua en la sociedad.

Contribución al objetivo central del Plan

Una sociedad más sensible, concienciada, formada e informada. Y una empresa que impulse la transferencia de conocimiento a la sociedad.

Vinculación de los objetivos específicos del Eje con los ODS

O10.1

Favorecer el desarrollo de la cultura del agua en la sociedad.



O10.2

Compartir con la sociedad todo el conocimiento y buenas prácticas que atesora la empresa en gestión del ciclo integral del agua.



Principales problemas, necesidades y retos que afronta el eje 10:

Problemas:

Escasa concienciación de la sociedad en cuestiones de cambio climático.

Necesidades:

Mejora de la concienciación y sensibilización de la ciudadanía en materia de cambio climático y los nuevos escenarios climáticos

Transferencia de conocimiento, que incluya las innovaciones más recientes y eficientes de la empresa.

Impulso de la colaboración público-privada y de la cooperación con otras empresas y entidades públicas.

Retos:

Mejora de la vinculación de la ciudadanía con el agua.

Objetivos específicos:

Toda sociedad crece y es mejor gracias al conocimiento y a la cultura. Una mayor cultura es sinónimo de desarrollo, innovación y renovación.

Los dos objetivos específicos de este eje son claros:

O10.1 Favorecer el desarrollo de la cultura del agua en la sociedad.

Por un lado, mediante la educación y sensibilización ciudadana, a través de medidas como programas de educación ambiental, campañas de divulgación y concienciación ciudadana y de fomento de cultura del agua.

En otro sentido, este objetivo se divide en distintos objetivos, los cuales son los siguientes la educación y sostenibilidad ambiental sobre el agua y la formación y capacitación de la sociedad sobre agua y medio ambiente.

Por otro lado, a través de la formación y capacitación, con medidas como el Programa de formación profesional y el Programa de Aula Virtual.

O10.2 Compartir con la sociedad todo el conocimiento y buenas prácticas que atesora la empresa en gestión del ciclo integral del agua.

El sector hidrológico ha evolucionado sustancialmente durante estos últimos años, convirtiéndose en un sector multidisciplinar en el que encajan perfiles variados. Esta conversión ha creado la necesidad de una formación especializada en el sector, una formación que comprenda la problemática existente en él y que conozca a fondo los diferentes procesos multidisciplinarios que se llevan a cabo. Con esta razón, se fortalece el papel de la Cátedra del Agua. Esta iniciativa estratégica pretende enlazar los conocimientos de la Universidad de Sevilla con la experiencia adquirida por los profesionales de EMASESA.

Este objetivo específico se articula esencialmente vía Cátedra del Agua, como espacio de investigación y formación de excelencia, promocionando actividades docentes, divulgativas y de investigación, relacionadas sobre todo con la realidad, la problemática y la perspectiva de la gestión integral del agua en el futuro.

Eje 10

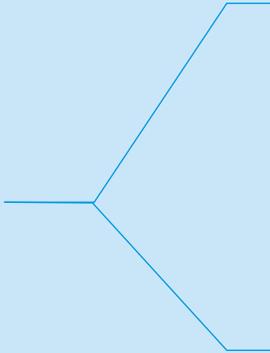
Cultura del agua y gestión del conocimiento

Fin

Objetivo específico

Promover mejores hábitos de uso y consumo de agua entre la sociedad.

O10.1. Favorecer el desarrollo de la cultura del agua en la sociedad.



O10.2. Compartir con la sociedad todo el conocimiento y buenas prácticas que atesora la empresa en gestión del ciclo integral del agua.

Línea de acción

Medidas

→ L10.1. Educación y sensibilización ciudadana en materia de sostenibilidad ambiental sobre el agua.

→ Ampliación y extensión de los programas de educación ambiental en el ciclo integral del agua y en el medio natural.

→ Ampliación y extensión de las actividades de divulgación y concienciación ambiental ciudadana.

→ L10.2. Formación y capacitación de la sociedad sobre agua y medio ambiente.

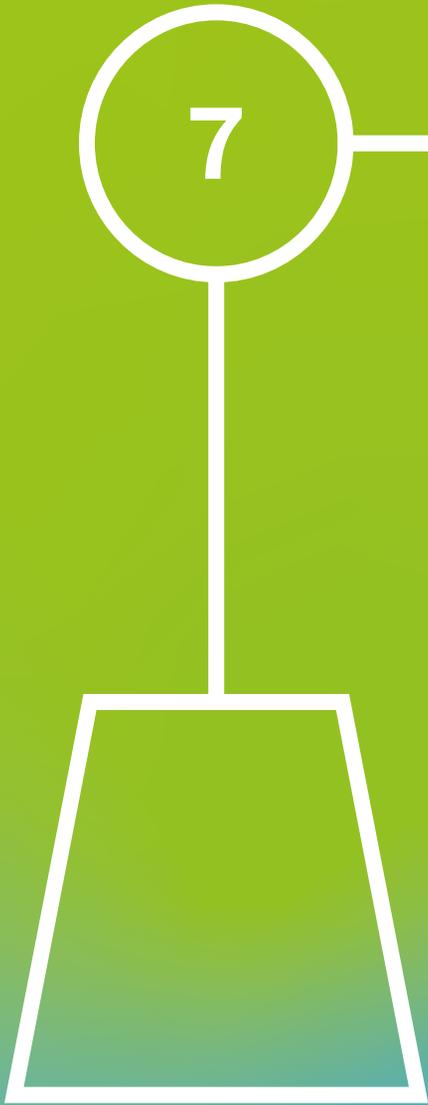
→ Programa de formación profesional.

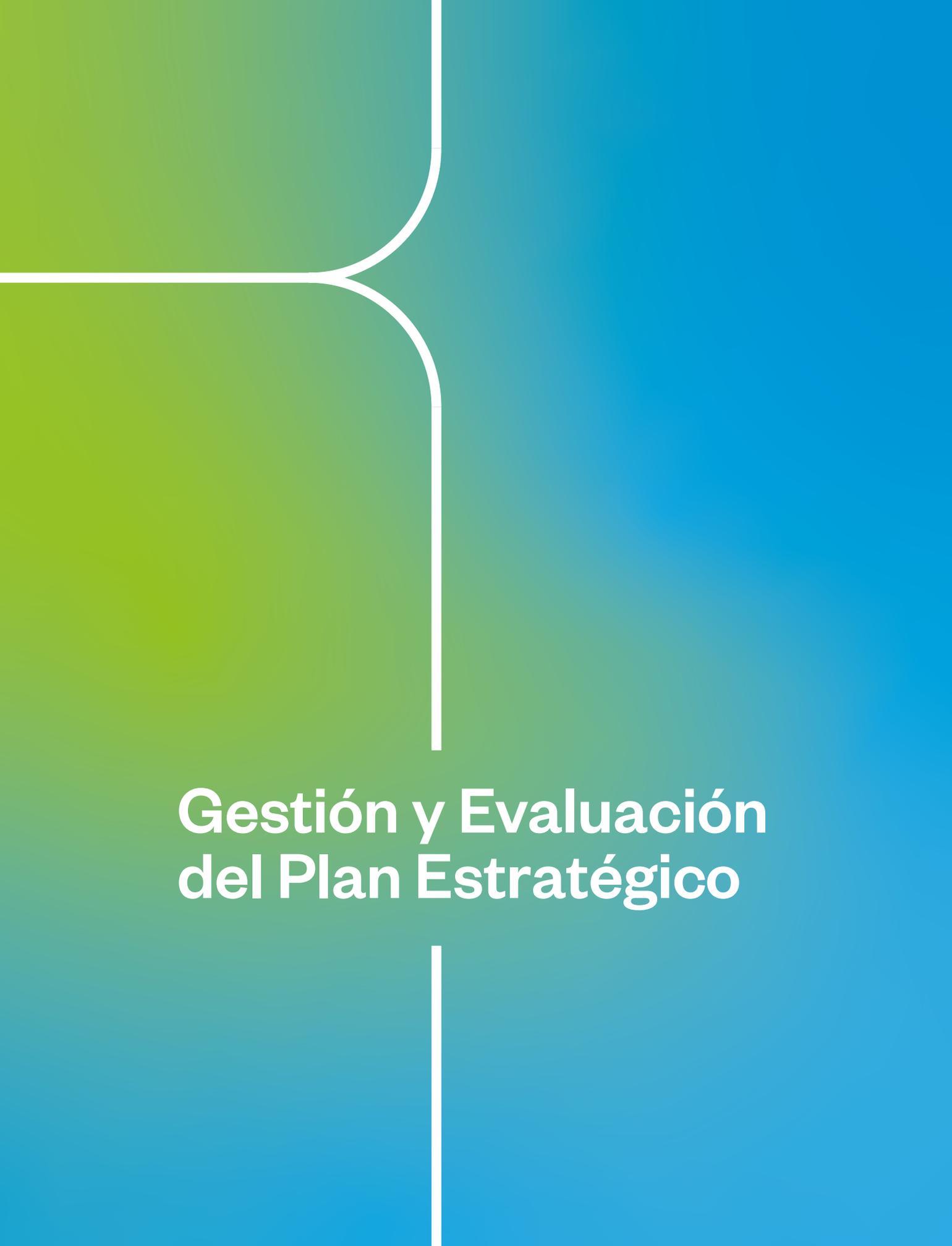
→ Programa de aula virtual.

→ Cátedra del Agua, como espacio de investigación y formación de excelencia en convenio con la Universidad de Sevilla.

→ L10.3. Investigación y difusión del conocimiento sobre agua y medio ambiente.

→ Desarrollo de acciones de investigación y conocimiento en convenio con otras Universidades y entidades.





Gestión y Evaluación del Plan Estratégico

7 Gestión y Evaluación del Plan Estratégico

Un Plan Estratégico tan ambicioso y variado en iniciativas como es este, necesita dotarse de instrumentos y mecanismos que le permitan coordinar las actuaciones, impulsarlas y velar por el adecuado cumplimiento de los objetivos marcados.

En este apartado, se describen los elementos que conforman el modelo de gestión y evaluación del Plan.

7.1 Principios del modelo de gestión y evaluación

Se hace necesario un modelo de gestión y evaluación basado en los siguientes principios:

Impulso:

Liderazgo decidido para el cumplimiento de los objetivos.

El liderazgo del Plan recae sobre el Comité de Dirección de EMASESA, que pondrá los mecanismos necesarios para impulsar las iniciativas de este, actuando como promotor de las mismas y buscando el liderazgo y apoyo del resto de unidades organizativas cuando sea necesario.

Coordinación:

Una visión transversal de EMASESA.

Ante todo esta estrategia es un Plan de organización y como tal implica a todo la empresa. Esto no sólo significa que sus actuaciones tendrán efecto sobre todos los Departamentos y unidades, sino además que se necesitará de la participación de todos para el cumplimiento de los objetivos marcados. Por ello, se dispondrá de un conjunto de mecanismos que permitan coordinar adecuadamente la actuación de los distintos Departamentos y Organismos con el fin de aprovechar sinergias y ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de las medidas.

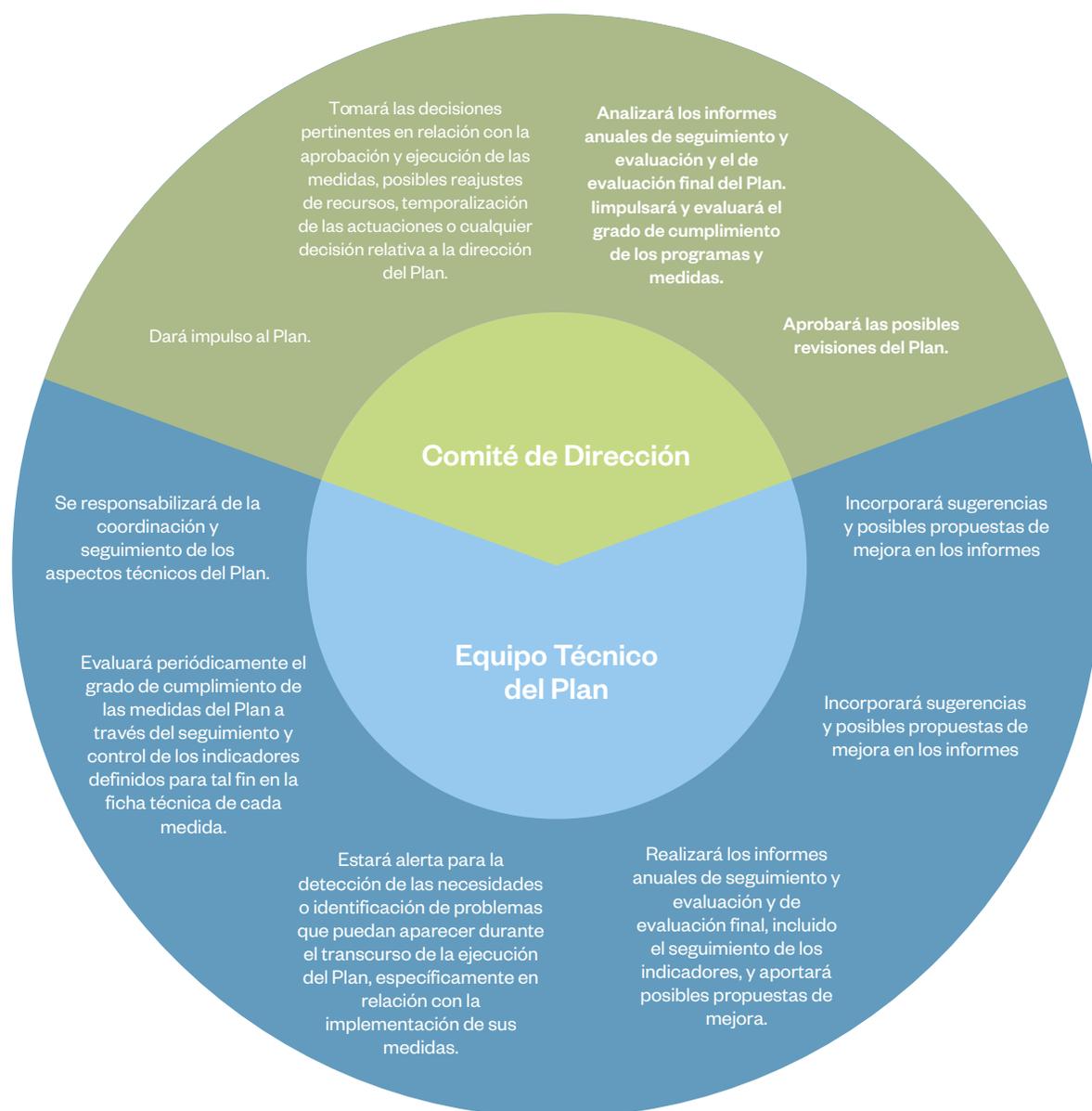
Supervisión:

Un Comité de Dirección con información real, clara y oportuna.

Es evidente que un Plan de estas características requiere de unos instrumentos que permitan el control y seguimiento continuados del avance de medidas. En este sentido se contempla la disposición de órganos y procedimientos orientados a realizar una supervisión rigurosa y eficiente, que no penalice a los equipos de gestión con excesivas tareas administrativas, pero que permita trasladar al Comité de Dirección una visión clara y real de cuál es la situación de las actuaciones y de sus resultados y le permita tomar las decisiones que sean necesarias en cada caso.

7.2 Estructura funcional

La estructura funcional diseñada para la gestión, seguimiento y evaluación del Plan se basará en los siguientes órganos:



En el caso que se estime oportuno, se contará con el **Observatorio del Agua EMASESA**, para hacer partícipes a la sociedad y a las personas que conforman EMASESA de cualquier aspecto relevante de la evolución del Plan, y poder recabar inquietudes, aportaciones o sugerencias al respecto.

7.3 Fundamentos para la evaluación del Plan

La evaluación es una herramienta clave para la mejora continua, la transparencia, la rendición de cuentas y el conocimiento de los resultados e impactos, contribuyendo al proceso de toma de decisiones, siempre que esta sea imparcial, rigurosa, oportuna y de alta calidad.

El interés de la evaluación en este sentido radica en analizar y conocer qué funciona, por qué y en qué contexto, proporcionando información clara y precisa sobre cómo se pueden hacer las mejoras necesarias y qué alternativas existen para abordar esas mejoras. Asimismo, el interés de la evaluación pasa por determinar los logros del Plan y su calidad, promoviendo el aprendizaje institucional, así como la participación de los principales stakeholders.

La gestión y evaluación del Plan estará encomendada a los responsables identificados en las fichas técnicas de las medidas definidas en el Plan, actuando el Comité de Dirección de la

organización como órgano promotor e impulsor, con la ayuda del Equipo Técnico del Plan.

Por otro lado, para la correcta transparencia y rendición de cuentas del Plan, es necesario contar con un sistema de seguimiento y evaluación depurado, bien articulado y basado en indicadores oficiales, y en otros de nueva creación en cuyo diseño se habrá tenido en cuenta que se puedan adaptar a la evolución de las condiciones de contexto en las que se desarrolla el Plan.

El propósito del seguimiento es verificar que las líneas de acción y medidas se ejecutan conforme a lo planificado, que los fondos se utilizan tal y como estaba previsto y que los indicadores evolucionan en la dirección deseada. Por su parte, con la evaluación se persigue valorar los efectos generados por el Plan, sus resultados e impactos. Y comprender cómo y por qué se han obtenido dichos efectos, teniendo en cuenta también

7.4 Evaluación de resultados e impactos

En el marco del seguimiento y evaluación se realizarán los siguientes informes que se publicarán en la web de EMASESA, quedando así a disposición de la ciudadanía:

Informes anuales de seguimiento y evaluación en 2022 y 2023, que darán a conocer el avance del Plan a través de los indicadores de realización y resultado. Abordarán asimismo la evaluación de resultados intermedios y contendrán, en su caso, las propuestas de mejora para la anualidad siguiente.

Un informe de evaluación final que se deberá abordar en 2023, una vez se disponga de los indicadores correspondientes a 2022. Abordará los resultados conseguidos haciendo uso de los indicadores de impacto. Deberá incluir recomendaciones de cara a los siguientes planes en el área de competitividad.



Asimismo, junto a estos hitos de seguimiento y evaluación, en los siguientes años de desarrollo del Plan se propone realizar:

Sucesivos informes anuales de seguimiento y evaluación. Tras los primeros realizados en 2022 y 2023, el Plan se dotará cada año hasta 2030 de un nuevo informe de seguimiento y evaluación, que permita conocer su grado de ejecución y, especialmente, sus principales resultados al año.

Un informe de evaluación de impactos cada dos años. Igualmente tras el primer informe de evaluación de impactos realizado en 2023 será de especial interés contar con una evaluación de impactos periódica, cada dos años, hasta el 2030.

7.5

Panel de indicadores

Un marco de evaluación y rendición de cuentas eficaz requiere información verosímil y objetiva, lo que exige la disponibilidad de un sistema de seguimiento e indicadores que pueda ofrecer esa información de manera ágil y puntual, a fin de ga-

rantizar la legitimidad y credibilidad de las evaluaciones del Plan. En este sentido, los distintos tipos de indicadores diseñados para el seguimiento y evaluación del Plan son:

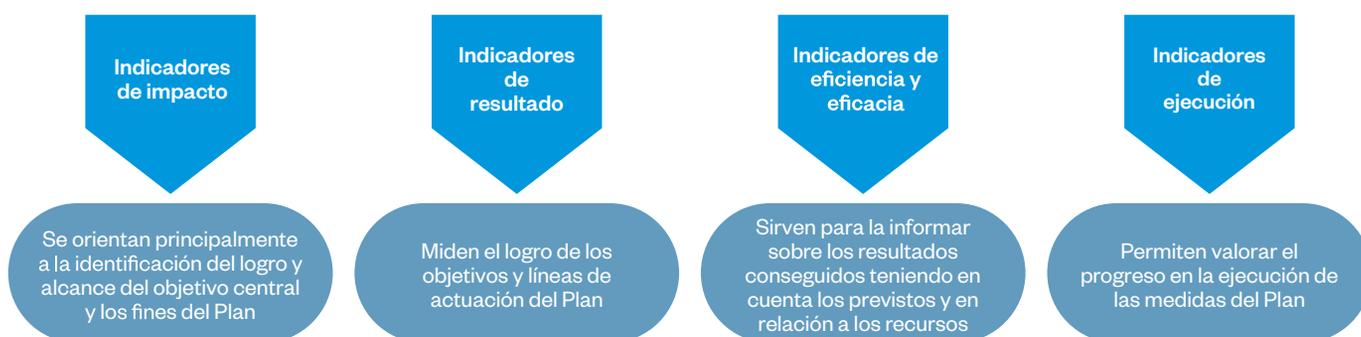
Indicadores de impacto, que miden logros a los que el Plan ha contribuido, pero en cuya consecución también han incidido factores y elementos externos a este.

Indicadores de resultado, que permiten cuantificar los logros alcanzados de manera directa y completamente atribuible al Plan.

Indicadores de eficacia y eficiencia, que ofrecen información sobre los resultados alcanzados respecto a los inicialmente previstos y en relación con los recursos empleados.

Indicadores de ejecución, que describen la ejecución de cada medida del Plan.

Durante el primer semestre de 2021 se diseñará el panel de indicadores del Plan.



Plan EMASESA 2030

Algo muy importante es poder hacer que la estructura del Plan Estratégico se haga mucho más flexible y sea una herramienta de dirección y gestión de EMASESA.

Por ello, es necesario distinguir entre dos niveles, el nivel estratégico, que lo integrarían los indicadores de impacto, re-

Nivel estratégico:

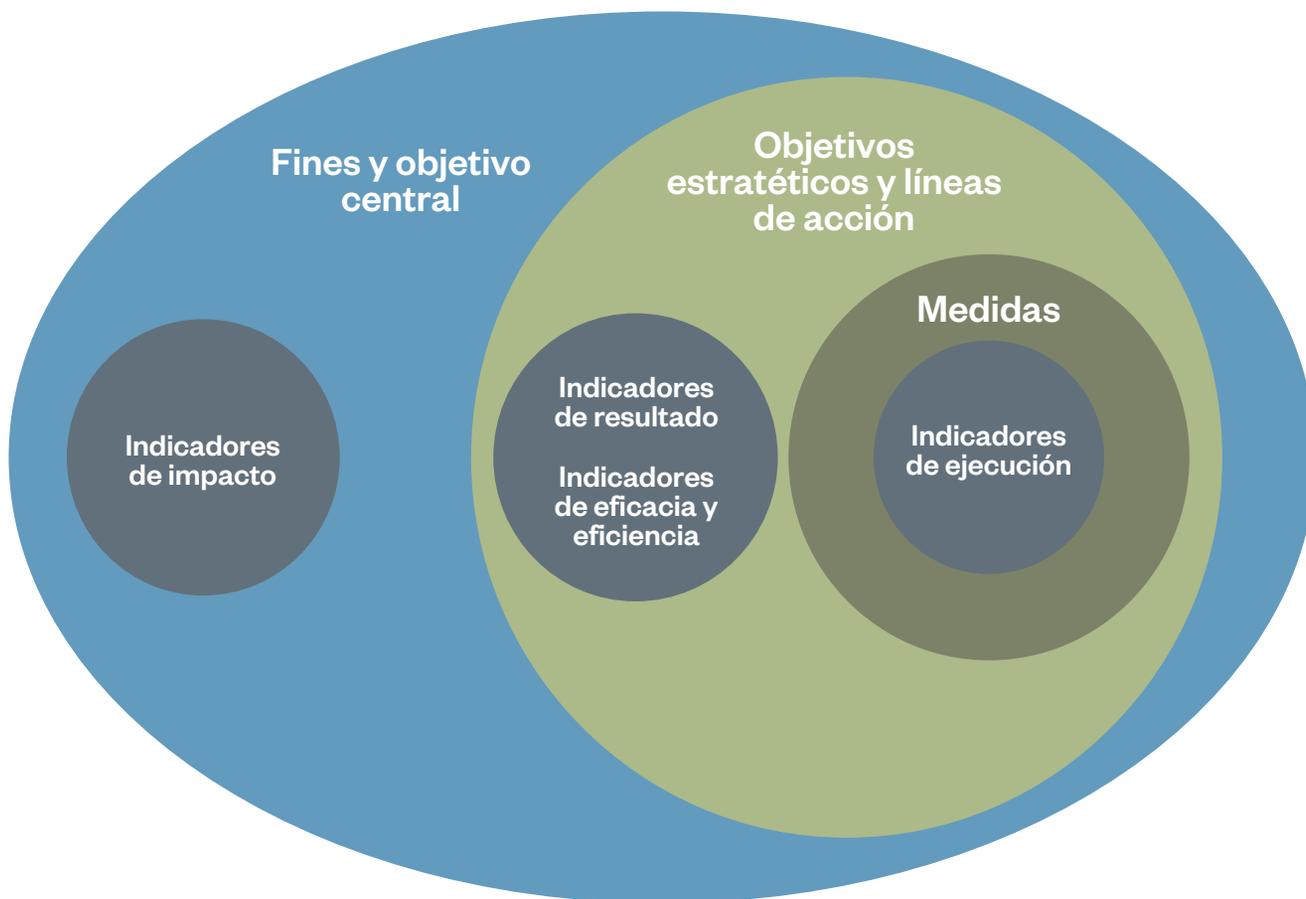
Indicadores de impacto, resultado y eficiencia y eficacia, que configuran el Cuadro de Mando Institucional de la organización.

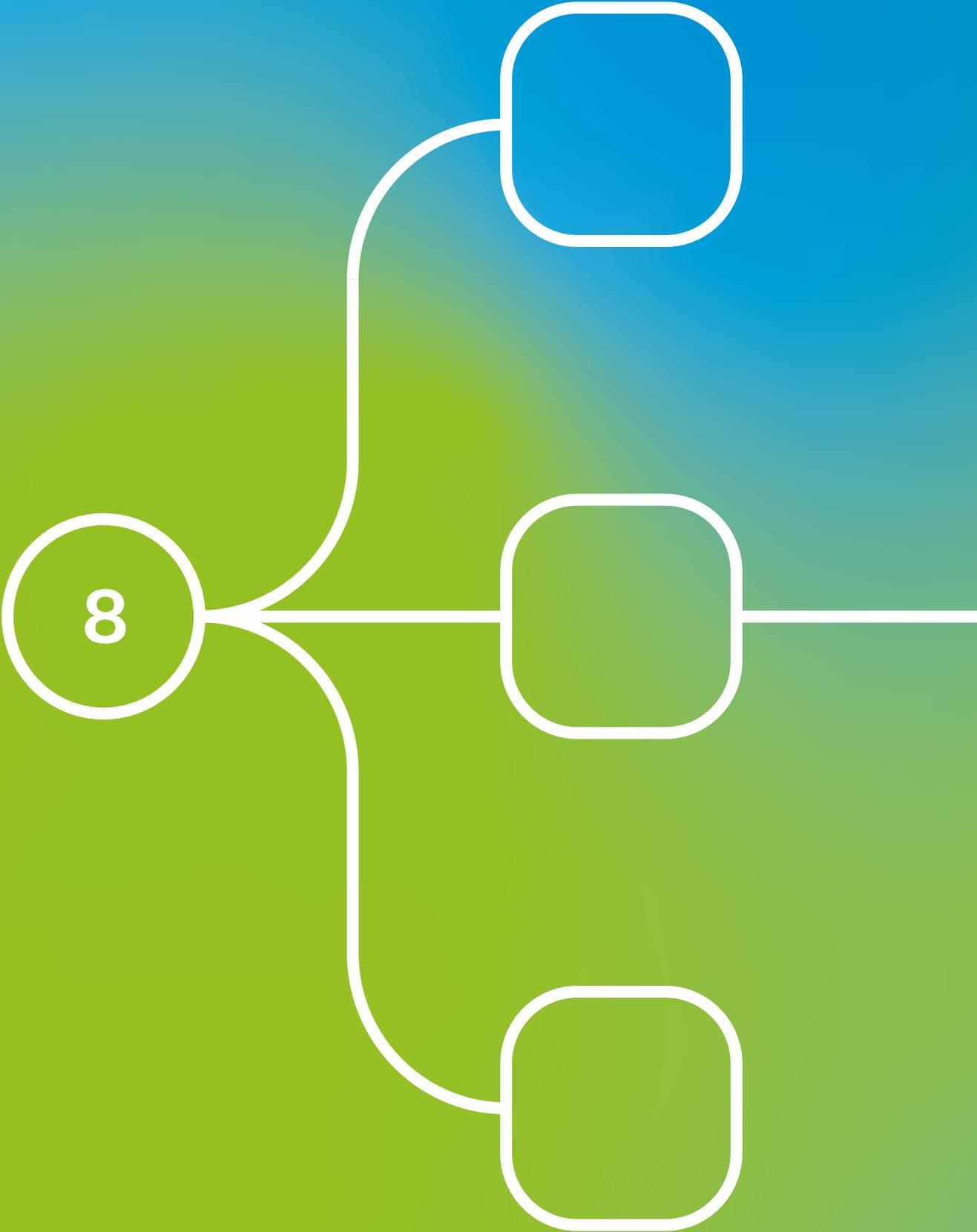
sultado y eficiencia y eficacia, que configurará el Cuadro de Mando Institucional y que tienen vocación de estabilidad en el largo plazo, y el nivel operativo, compuesto por los indicadores de ejecución.

Nivel operativo:

Compuesto por los indicadores de ejecución, a través de los cuales se describirá el desarrollo de las medidas empleadas en el Plan Estratégico.

Se detalla a continuación la relación del Plan con los tipos de indicadores:





Revisión del Plan Estratégico

8. Revisión del Plan Estratégico

Con objeto de asegurar la adecuada adaptación del Plan a las condiciones cambiantes del entorno, se establecen dentro de la evaluación del Plan, los siguientes procedimientos de revisión:

De carácter ordinario.

En esta categoría entran los cambios propios de la gestión ordinaria de las medidas, líneas de actuación y objetivos. Si bien estos son de cierta importancia y pueden afectar a la marcha del Plan, no se consideran de mayor incidencia en el conjunto del Plan. Estos cambios incluyen, entre otros:

- Cambios en la planificación de un elemento estratégico que no alteran hitos o entregables comprometidos.
- Incorporación de nuevos indicadores de medición.
- Modificaciones inevitables en la planificación originadas por retrasos.

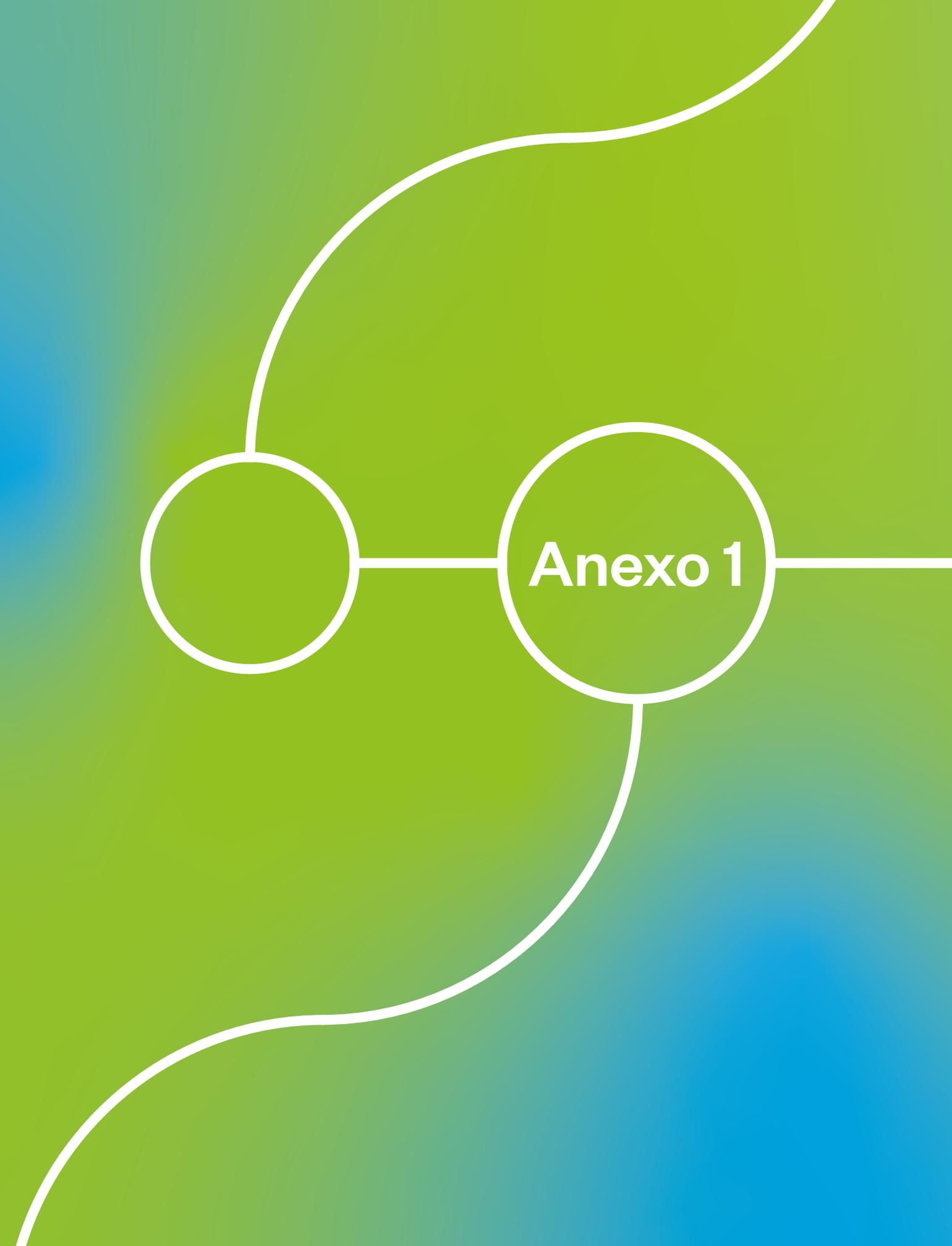
Estos cambios podrán ser realizados directamente por el responsable de la medida, que deberá reportarlos directamente al Equipo Técnico del Plan.

De carácter extraordinario.

En esta categoría entran los cambios de mayor calado o envergadura. Estos cambios incluyen, entre otros:

- Incorporación y/o modificación de objetivos, líneas de actuación y/o medidas.
- Modificación del plazo de ejecución y de los hitos.
- Cambios significativos del alcance de una medida (departamentos involucrados, actividades a realizar, etc.).
- Modificación presupuestaria.
- Cambio en los objetivos comprometidos.
- Cambio en el área responsable.

Estos cambios deberán ser solicitados al Equipo Técnico del Plan, que deberá comunicar al Comité de Dirección de la organización, quien dictaminará su autorización, o denegación.



Anexo 1



Vinculación del Plan Estratégico con los ODS

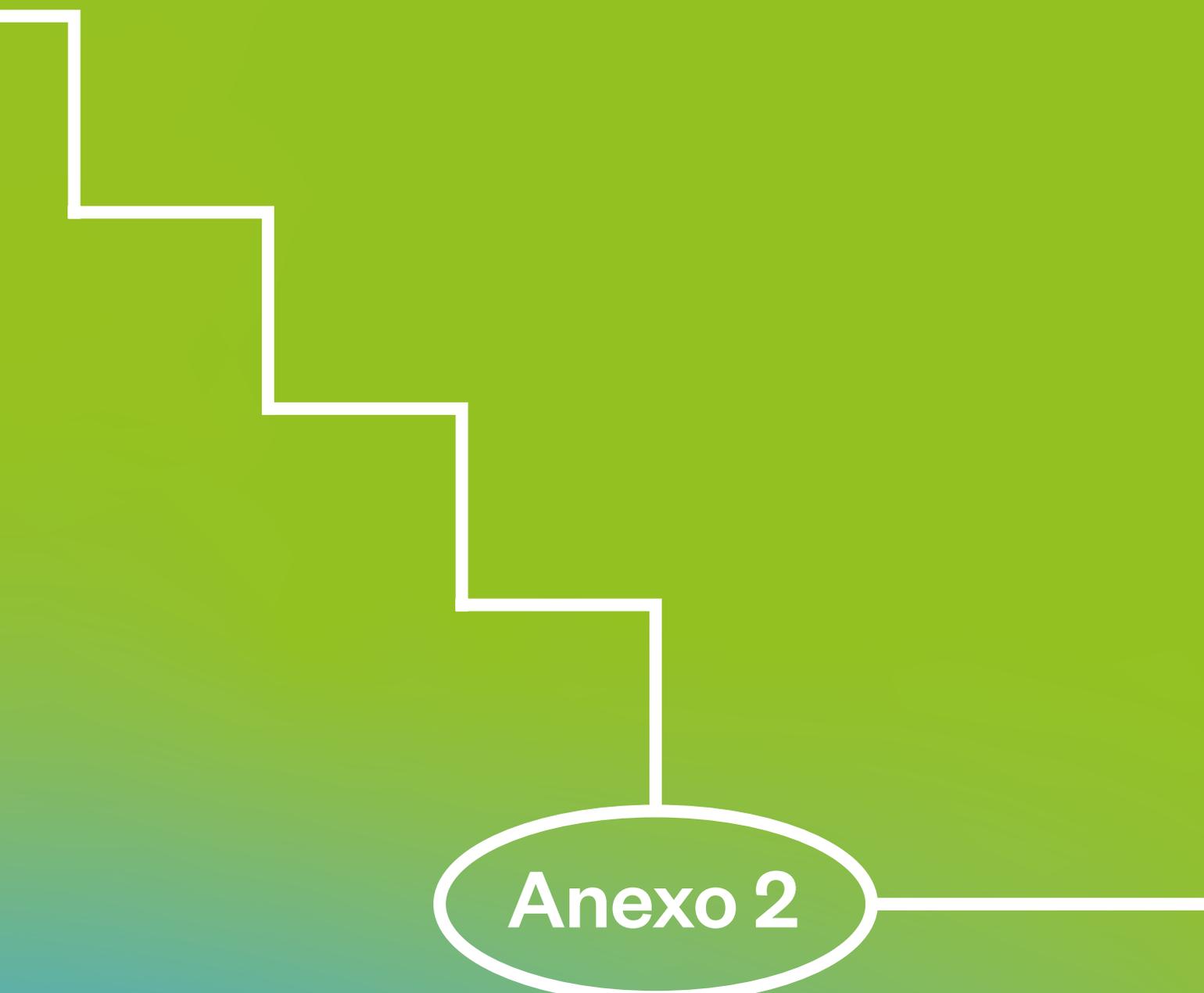


Anexo 1 Vinculación del Plan Estratégico con los ODS

Eje 1 Personas	O1.1. Fomentar el desarrollo profesional, la innovación, el talento y la formación.	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD 	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 		
	O1.2. Impulsar la solidaridad, el trabajo colaborativo, la integración y el compañerismo.	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS 		
	O1.3. Potenciar la seguridad, la inclusión y la flexibilidad.	3 SALUD Y BIENESTAR 	5 IGUALDAD DE GÉNERO 	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	
Eje 2. Gobernanza y Ciudadanía	O2.1. Simplificar y agilizar las relaciones usuario-EMASESA, facilitando una atención adecuada, única e integral.	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 		
	O2.2. Garantizar la eficiencia e innovación de la gestión, aportando valor añadido.	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 		
	O2.3. Propiciar un marco normativo estable y adaptado a las necesidades de usuarias y usuarios, en el ámbito competencial de la empresa.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 		
	O2.4. Incentivar la cooperación y promover la alineación de la empresa con el resto de administraciones públicas competentes en agua y con los ODS, Pacto Verde Europeo y otros.	1 FIN DE LA POBREZA 	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS 
Eje 3. Infraestructuras	O3.1. Garantizar la suficiencia, viabilidad y la sostenibilidad de las infraestructuras del ciclo integral del agua.	3 SALUD Y BIENESTAR 	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 
	O3.2. Lograr una mayor eficiencia y garantía en la gestión de las infraestructuras del ciclo integral de agua, bajo criterios de seguridad y sostenibilidad.	3 SALUD Y BIENESTAR 	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	
	O3.3. Garantizar la calidad del producto y proteger las cuencas de captación y vertido.	3 SALUD Y BIENESTAR 	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES 

Eje 4. Equilibrio económico-financiero	O4.1. Reafirmar en el largo plazo la sostenibilidad económico-financiera de EMASESA.	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	
	O4.2. Salvaguardar a corto plazo la estabilidad y liquidez de la empresa.	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	
	O4.3. Fortalecer el enfoque social y la equidad redistributiva.	1 FIN DE LA POBREZA 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	
Eje 5. Resiliencia ante el cambio climático	O5.1. Reducir la vulnerabilidad de la actividad de la empresa ante los episodios meteorológicos extremos.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	13 ACCIÓN POR EL CLIMA 
	O5.2. Diversificar las vías de obtención de agua.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	13 ACCIÓN POR EL CLIMA 
Eje 6. Descarbonización y balance energético	O6.1. Mejorar el balance energético de la empresa	7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE 	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 	13 ACCIÓN POR EL CLIMA 
	O6.2. Impulsar la economía circular y el mejor aprovechamiento de los recursos.	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 	13 ACCIÓN POR EL CLIMA 
Eje 7. Dimensión metropolitana y desarrollo urbano	O7.1. Impulsar el valor metropolitano de EMASESA, fortaleciendo la vertebración y la cohesión territorial.	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS 	
	O7.2. Fomentar la actitud proactiva de la empresa para incidir, contribuir y generar un impacto positivo en su entorno natural y urbano, dinamizando la economía local.	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES 

Eje 8. Transformación digital	O8.1. Generar eficiencias por automatización de procesos y aplicación de inteligencia artificial	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	
	O8.2. Consolidar la estrategia de inteligencia de negocio.	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 
	O8.3. Desarrollar una arquitectura de sistemas, robusta, escalable, segura y sostenible.	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	
Eje 9. Participación, Evaluación y Transparencia	O9.1. Mejorar los procesos de toma de decisiones y fortalecer el aprendizaje organizacional.	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	17 ALLANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS 
	O9.2. Conocer los resultados e impactos de las actuaciones desarrolladas por EMASESA.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	
	O9.3. Dar respuesta a las demandas de información tanto de las personas que conforman la empresa como de la sociedad en su conjunto.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 
Eje 10. Cultura del agua y gestión del conocimiento	O10.1. Favorecer el desarrollo de la cultura del agua en la sociedad.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD 	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 
	O10.2. Compartir con la sociedad todo el conocimiento y buenas prácticas que atesora la empresa en gestión del ciclo integral del agua.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD 	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 



Anexo 2



Etapas del proceso participativo



Anexo 2

Etapas del proceso participativo

La evaluación participativa es ya una herramienta clave para la planificación en EMASESA, sobre todo por su capacidad para identificar los resultados e impactos, tanto del Plan Estratégico EMASESA 2030 como de cualquier otro proyecto y/o iniciativa desarrollada por la empresa. Es, por tanto, un instrumento instalado en la cultura de la empresa y una metodología reconocida para la mejora continua.

En este sentido el Plan se ha diseñado en base a la aplicación rigurosa de un amplio proceso participativo. Y lo ha hecho desde dos dimensiones:

En primer lugar enfocado hacia la identificación de la situación de partida, o diagnóstico de situación.

Y, en segundo término, hacia la definición de las propuestas estratégicas, en forma de fines, objetivos, líneas de acción y medidas, con capacidad para dar respuesta a los problemas, necesidades y retos detectados.



Se ha desarrollado así una metodología dirigida a impulsar la calidad de la planificación y su legitimación, permitiendo un aprendizaje continuo de los distintos agentes participantes, todos ellos pertenecientes a la propia empresa. Asimismo, con la aplicación de esta metodología participativa, se ha impulsado la comunicación, información y transparencia permanente durante todo el proceso.

Frente al esquema tradicional lineal que considera la evaluación como la última fase del proceso de planificación de una política, centrada exclusivamente en la valoración de su ejecución, la perspectiva integradora que se ha aplicado en este caso la incluye desde la fase de diagnóstico, pasando por todas las fases de su diseño.

Así, de un modo sistemático y científico, la evaluación participativa ha permitido incorporar y examinar desde el principio la idoneidad de la lógica de la planificación y de las relaciones de causalidad entre los diferentes elementos estratégicos. De

esta manera la evaluación participativa ha adquirido verdadera relevancia por su capacidad para generar respuestas y, también, para promover dinámicas de retroalimentación durante el diseño y elaboración de los objetivos y medidas del Plan.

Yendo al detalle de la metodología participativa aplicada, cabe destacar el profundo análisis documental que se ha realizado, tanto de los estudios y publicaciones de la propia empresa, como de las principales referencias en materia de gestión del ciclo integral del agua, tanto nacionales como internacionales. Con ello se ha buscado garantizar la coherencia del Plan, tanto interna como externa, a fin de evitar redescubrimientos durante los espacios de participación y con la finalidad también de identificar claves iniciales de interés.

Los resultados y conclusiones alcanzados en esta fase de análisis han sido el germen de varios informes, realizados de manera previa a este documento estratégico:

Informe de Iniciativas Estratégicas, documento que ha recogido un conjunto de iniciativas y propuestas de partida sobre temas y asuntos centrales en torno a la gestión pública del ciclo integral del agua.

En una siguiente etapa, como primera técnica participativa, se ha llevado a cabo una encuesta de carácter virtual a una amplia muestra representativa de las personas que conforman la empresa, en particular directores, jefes de división, jefes de departamento y personal técnico.

La encuesta ha contado con 21 ítems y 4 bloques principales:

Valoración del grado de conocimiento y participación en las estrategias de la empresa.

Grado de utilidad e interés de las actuaciones estratégicas de EMASESA.

Los resultados de esta encuesta han sido muy esclarecedores. Se han recogido en el “Informe de Seguimiento” y han venido a señalar la necesidad de mejorar los procesos de diseño y planificación, hacia modelos más inclusivos y participativos, que permitieran involucrar en mayor medida al equipo humano, logrando un mayor grado de apropiación de las estrategias y de implicación en las mismas. Asimismo, se han identificado espacios de mejora en torno al conocimiento de resultados e impactos, disponibilidad de indicadores, o comunicación y transparencia interna, entre otros muchos.

56,3% fueron incorporadas al documento de avance preliminar.

34,6% fueron comentarios que refrendaban algunos aspectos clave.

9,1% fueron propuestas cuya incorporación no resultaba pertinente.

Análisis DAFO, diagnóstico inicial que ha definido un total de cien aspectos de relevancia a considerar para la definición del Plan, tanto debilidades y fortalezas internas de la empresa, como amenazas y oportunidades que EMASESA debe considerar como elementos externos de incidencia.

Valoración del diseño y ejecución de los planes, programas y proyectos estratégicos de la empresa.

Comunicación y aproximación a los resultados que EMASESA logra gracias a las actuaciones estratégicas desarrolladas.

Seguidamente se ha llevado a cabo una fase de entrevistas en profundidad y mesas técnicas de participación. Esta etapa de análisis cualitativo se ha basado en el uso de dinámicas de tarjetas y lluvia de ideas. La información recogida se ha sistematizado y ha permitido la elaboración de un primer documento estratégico, en forma de avance preliminar, que ha sido objeto de análisis y debate abierto en una segunda fase, o ronda, de entrevistas y mesas técnicas. En todo momento ha habido además una retroalimentación constante, a través del correo electrónico. Este feedback se tradujo en un total de 586 aportaciones:

En total se han realizado 37 entrevistas en profundidad y 15 mesas técnicas, participando más de 100 personas de toda la empresa.

Los agentes entrevistados han sido los directores de cada una de las direcciones de la empresa, así como una muestra representativa de jefes de división, jefes de departamento y personal técnico de la empresa.

Por su parte las mesas celebradas se han realizado en función del organigrama actual de EMASESA. De tal modo que se ha llevado a cabo una mesa por cada una de las direcciones:

Dirección de Servicios Corporativos

Dirección de Sostenibilidad

Dirección Técnica

Dirección de Finanzas y Comercial

A estas cuatro direcciones, se sumaron también otras realizadas con las personas que forman parte de las Áreas Territoriales, División de Comunicación y Secciones Sindicales.

Finalmente, se han realizado 4 Talleres de Formación, bajo el título «Diseñando las Medidas e Indicadores del Plan Estratégico EMASESA 2030».

De una parte, una exposición de carácter teórico, sobre claves en materia de planificación y, específicamente, para la definición de medidas e indicadores con orientación a resultados e impactos, tratando de destacar la importancia que tiene conocer no sólo el cumplimiento y/o ejecución de las actuaciones que se pongan en marcha, sino sobre todo sus logros y transformaciones alcanzadas.

De otra parte, estos talleres han contado con una segunda parte de carácter más práctico y, además, aplicado al propio Plan. En este segundo bloque ha sido posible reflexionar y analizar de manera abierta el despliegue del Plan, a fin de terminar de identificar y validar los fines y objetivos del mismo, así como sus líneas de acción y medidas concretas, destacando su valor como «Plan de Planes» y como «hoja de ruta» para los próximos años. Desde el punto de vista metodológico, y dada la situación de pandemia, se ha optado en estos talleres por hacer uso de cuestionarios virtuales, que las personas participantes podían cumplimentar desde sus propios dispositivos móviles.

De manera complementaria a esta amplia y exhaustiva metodología de participación de carácter interno, se ha llevado a cabo también una Mesa de participación externa, en el marco del Observatorio del Agua EMASESA, bajo el título «Fundamentos y Matriz de Materialidad». En dicha Mesa, celebrada el 27 de abril de 2021, se hizo una exposición del avance del Plan Estratégico, obteniendo una valoración muy positiva del mismo por parte de los expertos participantes, externos a la empresa. Esta valoración supone un elemento de gran valor añadido para la legitimación del Plan. Asimismo, se dirigió un cuestionario a los participantes de esta Mesa, a través del cual estos subrayaron la adecuada alineación del Plan con el contexto socioeconómico, político e institucional actual, la adecuación del propósito, misión, visión y fines del Plan y, finalmente, la utilidad, pertinencia y capacidad del Plan Estratégico EMASESA 2030 para lograr los cambios y transformaciones deseadas.

En todo este proceso participativo, en forma de encuestas, entrevistas, mesas y talleres de formación, han sido varias las claves cualitativas que se deben destacar, por encima de otras que también han sido positivas y que, desde una óptica metodológica, han contribuido a una mejor aplicación de las distintas técnicas empleadas.

En este sentido se debe destacar especialmente la actitud de todo el equipo humano participante en las entrevistas, mesas técnicas y talleres de formación. En todo momento las personas participantes han priorizado en su agenda la participación en estos procesos, han compartido su conocimiento con total disponibilidad, aportando propuestas y sugerencias de mejora, así como ayudando a identificar los retos y desafíos principales que el Plan debe abordar. Además han mostrado un interés permanente por el desarrollo del trabajo y han facilitado en todo momento cualquier información que pudiera ser de singular interés.

Junto a ello ha sido esencial también el seguimiento permanente del Equipo Técnico al que el Comité de Dirección de la empresa encargó la gestión de este proyecto de planificación estratégica. En un proceso de este tipo es imprescindible contar con el apoyo de dicho grupo de trabajo, para facilitar la información y documentación necesaria en cada fase y etapa del proyecto, para animar e impulsar la participación activa de las personas participantes, para organizar y gestionar las reuniones y espacios de encuentro, o para apuntar puntos críticos y aspectos mejorables tanto del proceso como de los resultados.

En el desarrollo de esta metodología participativa ha sido evidente el impacto de la pandemia de COVID-19. Por un lado el cronograma previsto para el desarrollo de los espacios participativos se ha visto alterado, dado que la realización de las en-

trevistas y mesas técnicas estaba prevista para la primavera del 2020 y tuvo que retrasar su inicio al mes de septiembre de dicho año. En todo caso esta situación no ha sido determinante y, siguiendo un cronograma más ajustado, ha sido posible llevar a cabo todas las entrevistas y mesas inicialmente previstas.

Por otro lado, el espacio de confianza y de debate horizontal propio de estas técnicas de investigación social se ha visto condicionado por las medidas de distancia y seguridad existentes derivadas de la pandemia. Pese a ello el diálogo ha sido adecuado y la metodología prevista se ha podido adaptar, logrando en todo caso la realización de manera presencial, cualidad importante para el buen desarrollo de estos escenarios participativos.



EMASESA

metropolitana