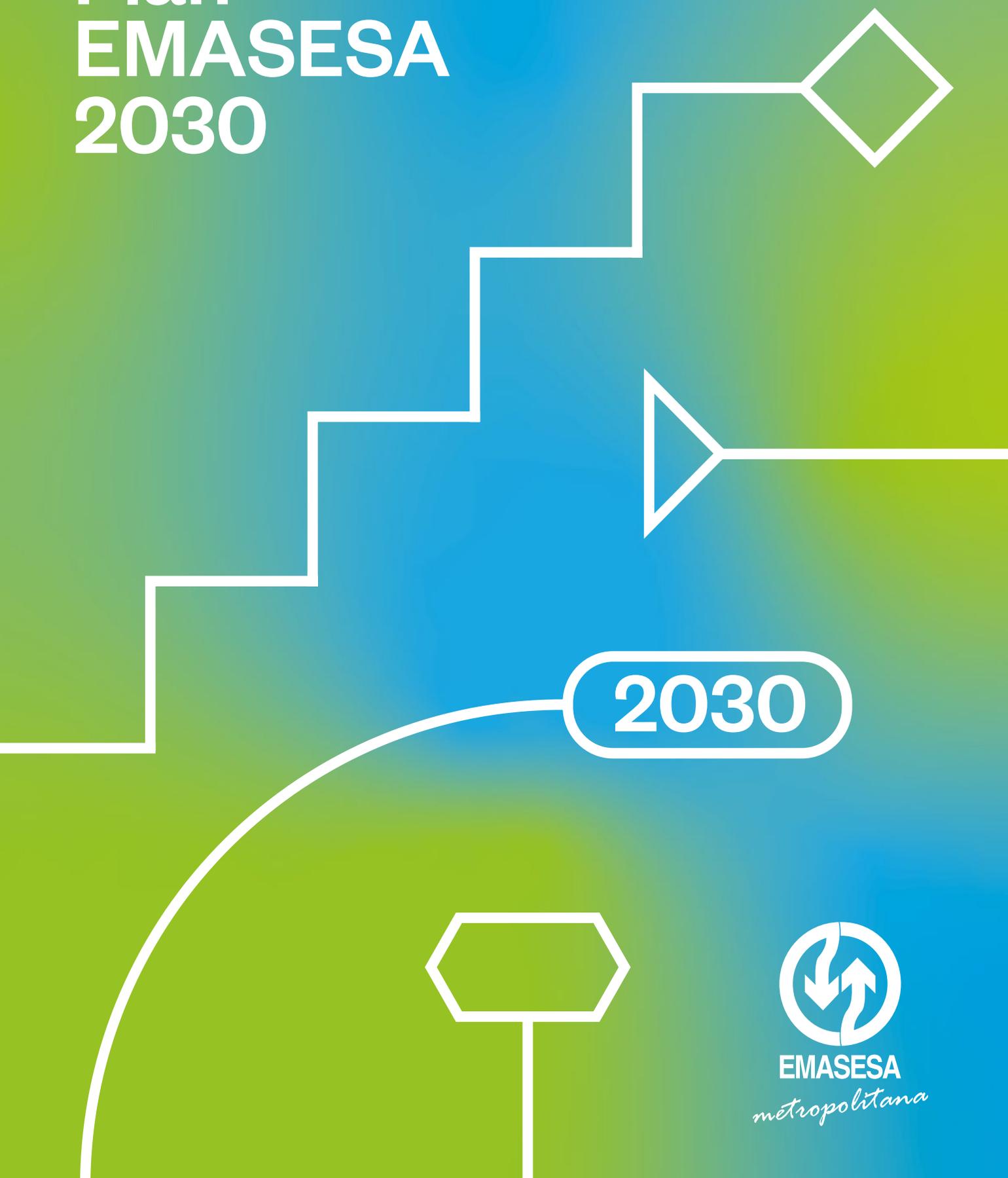


Plan EMASESA 2030



2030



EMASESA
metropolitana



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