

Plan
EMASESA



EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2022

RESUMEN EJECUTIVO

Marzo de 2023

I. LA EVALUACIÓN DEL PLAN EMASESA 2030.

La evaluación en EMASESA se sitúa como herramienta clave para, de manera general, la mejora continua de sus intervenciones en la gestión del ciclo integral del agua en el área metropolitana de Sevilla y, en particular, de su estrategia EMASESA 2030.

En efecto, la evaluación es la vía para impulsar la eficacia y eficiencia del Plan, en tanto facilita la adopción de una estrategia orientada a resultados e impactos y la optimización de los procesos de toma de decisiones.

Para ello se consideran dos premisas básicas:

- La evaluación como proceso social que implica la interacción entre individuos, organizaciones, métodos y prácticas.
- Y la evaluación como proceso integral y continuo, en el marco del ciclo integral del agua.

De acuerdo con este enfoque la evaluación en EMASESA se caracteriza por:

- Una aproximación territorial.
- Una concepción integral.
- La coordinación de actores.
- Participación social.
- Una orientación analítica, formativa y conclusiva.
- Y una estrategia basada en la utilización de los resultados.

La evaluación, en el marco estratégico de gobernanza de EMASESA, es una herramienta que no sólo persigue verificar y enjuiciar el logro de resultados del Plan, sino también explorar los factores que contribuyen a alcanzarlos.

De esta forma la evaluación se enfoca hacia la identificación de elementos de mejora y la corrección de dificultades que pueden venir derivadas tanto de la lógica de planificación, relacionadas con la conceptualización y diseño de las medidas del Plan, como de su propia aplicación o gestión. En consecuencia, la evaluación va mucho más allá de explorar el número de actuaciones implementadas o presupuestos ejecutados.

Así, la evaluación del Plan EMASESA 2030 pretende:

- Identificar mejor los resultados e impactos del Plan, tanto desde su vertiente cuantitativa como cualitativa.
- Permitir el aprendizaje continuo y la participación de los distintos “stakeholders”.
- Impulsar la rendición de cuentas.
- Fomentar la incorporación de buenas prácticas en el quehacer diario de EMASESA, contribuyendo de este modo a mejorar la elaboración de futuras estrategias.
- Y facilitar la comunicación, la información y la transparencia en torno a la realización y los resultados alcanzados.

Estos aspectos adquieren su verdadera trascendencia cuando motivación, funciones y utilidad se convierten en los determinantes de la evaluación. Así, se establece una cadena lógica de razonamiento que partiendo del “¿por qué?” y el “¿para qué?” lleva al “qué”, al “quién”, “cuándo”, “cómo”, “donde”; lo que conduce a considerar la evaluación en EMASESA como “cultura”, en tanto que manera diferencial de entender la gestión de un recurso público clave como es el agua.

De esta forma la evaluación se convierte en instrumento de utilidad como:

- Vía de control.
- Forma de mejora de los procesos de toma de decisiones.
- Medio para la generación de información clave, de manera puntual y ágil.
- Canal para una mejora continua.

II. CONCLUSIONES.

La evaluación del Plan EMASESA 2030 correspondiente al ejercicio presupuestario 2022, en tanto que **valoración crítica** rigurosa en busca de la mejora del Plan como herramienta de referencia estratégica, resulta **muy positiva**.

En efecto, **la totalidad de los índices compuestos**¹ que conforman el sistema de seguimiento de las diferentes actuaciones de cada uno de los Ejes **alcanzan un valor adecuado, muy adecuado u óptimo**², **tal y como se recoge en la siguiente tabla**.

¹ 18 índices compuestos, resultantes de la aplicación de 91 indicadores de base, ponderados cualitativamente en orden a "metas objetivo" propuestas para el ejercicio y/o jerarquizados en función de su relevancia para la estrategia.

² $50 > X < 74$, adecuado; $75 > X < 99$, muy adecuado; y óptimo $X = 100$.

ÍNDICE	VALOR
I1. Índice de Estabilidad Laboral	78,57
I2. Índice de Satisfacción y Excelencia de los Recursos Humanos	92,85
I3. Índice de Salud Laboral	75,00
I4. Índice de Mantenimiento de la Satisfacción de los Grupos Implicados	87,50
I5. Índice de Colaboración e Implantación de I+D+i	75,02
I6. Índice de Renovación, Abastecimiento y Saneamiento	61,09
I7. Índice de Liquidez y Solvencia	78,58
I8. Índice de Equidad Social	100,00
I9. Índice de Respuesta al Cambio Climático	75,00
I10. Índice de Producción y Ahorro de Energía	60,00
I11. Índice de Economía Circular	90,00
I12. Índice de Movilidad Sostenible	50,00
I13. Índice de Acción Metropolitana	80,00
I14. Índice de Relación con los Proveedores	100,00
I15. Índice de Transformación Digital de los Servicios	83,35
I16. Índice de Implicación Ciudadana	100,00
I17. Índice de Transparencia	100,00
I18. Índice de Gestión del Conocimiento	100,00

En concreto:

- **Cinco índices alcanzan plenamente los "objetivos meta".**
- ✓ **Equidad social**, en el **Eje 4, equilibrio económico y financiero** mide la correlación con la sostenibilidad del acceso al agua potable conforme a la Declaración Universal de Derechos Humanos de NNUU y las estrategias europeas y territoriales para la población.
 - ✓ **Relación con los proveedores**, atendiendo a la **dimensión metropolitana y desarrollo urbano (Eje 7)**; dado que se considera un medio para influir en prácticas de negocio más sostenible, responde a la idea de mejora en la competitividad de la empresa a la par que permite estimar el impacto de la actividad de la empresa en la economía de la provincia.
 - ✓ **Implicación ciudadana**, dentro de **participación, evaluación y transparencia (Eje 9)**; estima el impacto en la imagen de la empresa hacia la ciudadanía en relación con las aportaciones de los clientes.
 - ✓ **Transparencia**, al igual que el anterior en el **Eje 9**; establece el impacto de las acciones de transparencia de la empresa en el aumento de la confianza por parte de los clientes, proveedores, entidades gubernamentales y resto de implicados.
 - ✓ **Gestión del conocimiento**, dentro de **cultura del agua y gestión del conocimiento (Eje 10)**; mide el impacto de las acciones formativas emprendidas por la empresa, a través de los programas, relación con estudiantes e investigadores, así como

las publicaciones concienciando acerca del uso y tratamiento del agua.

➤ **Diez índices logran resultados positivos**; es decir, manifiestan márgenes de mejora.

✓ **Estabilidad laboral**, en **personas (Eje 1)**; cuantifica la estabilidad del empleo y la garantía de la renovación de la plantilla.

✓ **Satisfacción y excelencia de los recursos humanos**, también **en Eje 1**; mide la contribución de las actuaciones llevadas a cabo en orden al mantenimiento de altos niveles de satisfacción de los empleados y el estímulo a la superación profesional.

✓ **Salud laboral**, igualmente en **Eje 1**; con enfoque de género y en correspondencia con las políticas de igualdad e inserción laboral, agrupa las medidas implementadas para minimizar los riesgos laborales.

✓ **Mantenimiento de la satisfacción de los grupos implicados**, en **gobernanza y ciudadanía (Eje 2)**; que responde al impacto de la calidad del servicio en relación con el número de reclamaciones y tiempo de respuesta.

✓ **Elaboración e implantación I+D+i**, así mismo del **Eje 2**; disposición a la introducción de la innovación a través de proyectos y convenios locales, regionales, autonómicos y europeos, etc., y de la colaboración con entidades públicas y privadas.

- ✓ **Liquidez y solvencia**, que atiende al **equilibrio económico y financiero (Eje 4)**; mide la capacidad de la empresa para gestionar el pago de sus deudas en tiempo y mantener una adecuada sostenibilidad financiera en el medio y largo plazo.
 - ✓ **Respuesta al cambio climático**, dentro de **resiliencia ante cambio climático (Eje 5)**; cuantifica la capacidad de respuesta de la empresa a las afectaciones derivadas de aspectos climáticos.
 - ✓ **Economía circular**, también corresponde al **Eje 5**; mide su impacto en la gestión del ciclo integral del agua y la prestación del servicio en términos de su mayor eficiencia en cuanto a recuperación de residuos, valorización de lodos y huella hídrica.
 - ✓ **Acción metropolitana**, en el **Eje 7 dimensión metropolitana y desarrollo urbano**; valora la capacidad de la empresa para tomar en consideración las aportaciones de los pobladores de las zonas abastecidas.
 - ✓ **Transformación digital de los servicios, Eje 8**; estima la mejora del desempeño interno y la relación con los clientes, para una mayor productividad y eficiencia junto a la apertura a nuevas habilidades y procesos de negocio que favorecen la innovación.
- **Tres índices están alejados de sus "objetivos meta"**; pese a lograr una estimación adecuada.

- ✓ **Renovación abastecimiento y saneamiento**³ en el marco de **infraestructuras e inteligencia operacional (Eje 3)**; nivel de garantía de la viabilidad y sostenibilidad de las infraestructuras del ciclo integral del agua y la evolución del suministro de agua, en su conjunto.
- ✓ **Producción y ahorro de energía**⁴ en la línea de actuaciones tendente a **descarbonización y balance energético (Eje 6)**; cuantifica el potencial de la empresa para producir energía propia, su ahorro y, por consiguiente, la reducción en los costes totales.
- ✓ **Movilidad sostenible**⁵ como el anterior del **Eje 6**; mide la contribución de la empresa al empleo de alternativas de movilidad sostenible.

Junto con esta consideración sintetizada de los resultados alcanzados por los índices, siguiendo a la secuencia lógica de la estrategia y atendiendo a las consideraciones cualitativas y al comportamiento de los indicadores de base, se concluye que:

- ❖ Desde el punto de vista orgánico-funcional, el equipo evaluador⁶, se constata en el conjunto del “staff” orgánico⁷ la **coherencia interna en el alineamiento con los objetivos y actuaciones del Plan.**
- ❖ **Por ejes, las conclusiones más relevantes son:**

³ se dan valores alejados del objetivo: en red de abastecimiento, 24,76 km. , frente al rango 70 a 90 km. ; para la red de saneamiento, 28,96 km. con un rango inicial de 50 a 70 km.).

⁴ volumen de energía consumida en la empresa no generada por ella es del 58,18%.

⁵ señala el escaso uso de medios de transporte alternativo.

⁶ tras 25 reuniones de trabajo (“entrevistas personalizadas”) desarrolladas en más de 40 h.

⁷ 75 empleados de EMASESA.

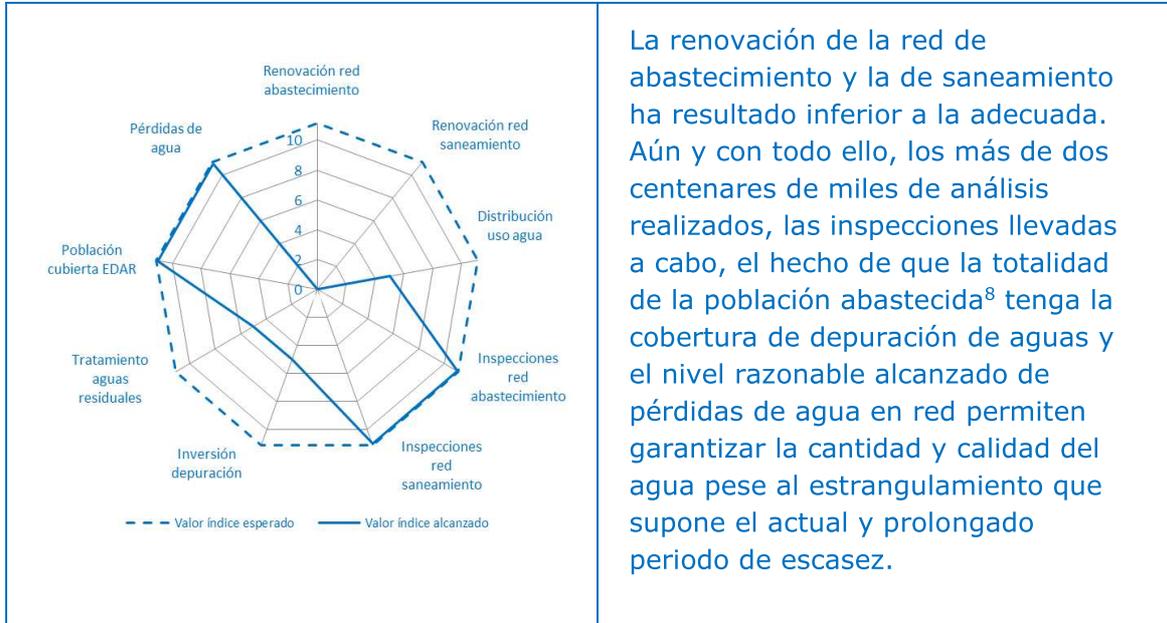
EJE 1

	<p>El elevado nivel de estabilidad laboral, en cuanto a temporalidad, rotación y polivalencia funcional garantiza la continuidad del reconocido “saber-hacer” de la empresa y permite valorar muy positivamente la capacidad de adaptación y flexibilidad a situaciones cambiantes.</p>
	<p>La formación recibida, el espacio de trabajo colaborativo desarrollado y la transversalidad de muchas de las actuaciones del Plan ponen de manifiesto los significativos avances en la “cultura” de trabajo en equipo con maneras más proactivas e innovadoras en orden a la satisfacción y excelencia de los recursos humanos.</p>
	<p>En contraposición con los buenos resultados de siniestralidad laboral y flexibilidad, la presencia de la mujer en el organigrama de EMASESA, es muy inferior al 50% deseable, la antigüedad media de la plantilla resulta ligeramente superior a los niveles considerados como óptimos y el nivel de absentismo laboral, sin ser muy elevado, es superior al deseado.</p>

EJE 2

<p>Nº quejas y reclamaciones</p> <p>Grado resolución</p> <p>Días resolución</p> <p>Satisfacción usuarios</p> <p>Satisfacción grupos de interés</p> <p>--- Valor índice esperado — Valor índice alcanzado</p>	<p>El elevado índice de satisfacción de los usuarios del servicio es el mayor de los últimos años, superando la media de los alcanzados en las ocho mayores ciudades de España; resultado que se refuerza con la notable satisfacción de los grupos implicados y la cada vez más eficaz y eficiente resolución, en un plazo óptimo, de la totalidad de las reclamaciones recibidas.</p>
<p>Transposición normativa</p> <p>Colaboración público-privada</p> <p>Proyectos I+D+i</p> <p>Proyectos europeos</p> <p>Financiación externa</p> <p>--- Valor índice esperado — Valor índice alcanzado</p>	<p>En materia de colaboración e implantación de I+D+i se ha logrado desarrollar un buen número de iniciativas con entidades públicas y/o privadas, de cuya importancia da buena cuenta el hecho de contar con un 63% de financiación ajena. Sin embargo, no se ha podido analizar aún su impacto.</p>

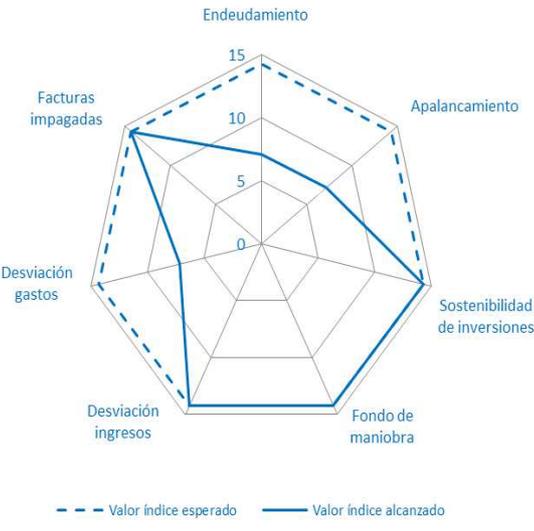
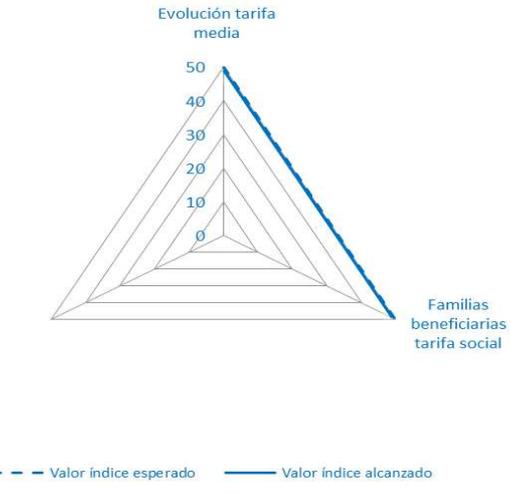
EJE 3



La renovación de la red de abastecimiento y la de saneamiento ha resultado inferior a la adecuada. Aún y con todo ello, los más de dos centenares de miles de análisis realizados, las inspecciones llevadas a cabo, el hecho de que la totalidad de la población abastecida⁸ tenga la cobertura de depuración de aguas y el nivel razonable alcanzado de pérdidas de agua en red permiten garantizar la cantidad y calidad del agua pese al estrangulamiento que supone el actual y prolongado periodo de escasez.

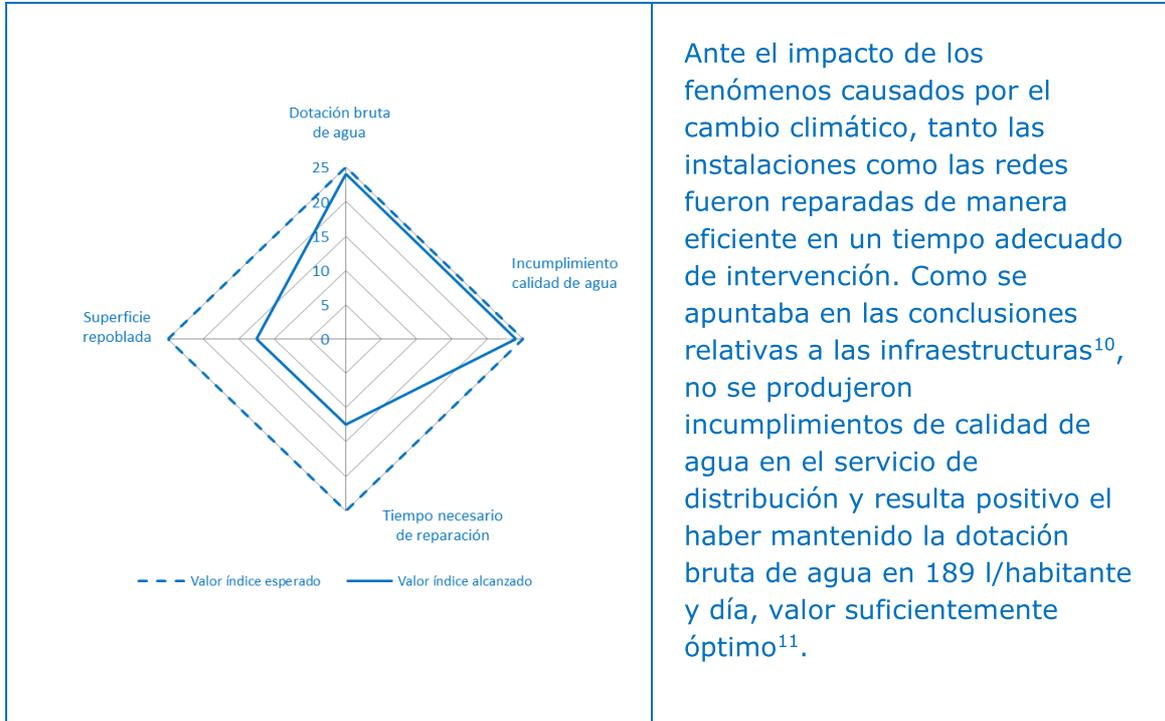
⁸ no sucede así para el conjunto de los habitantes de la provincia, de Andalucía y/o España.

EJE 4

 <p>Endeudamiento</p> <p>Apalancamiento</p> <p>Sostenibilidad de inversiones</p> <p>Fondo de maniobra</p> <p>Desviación ingresos</p> <p>Desviación gastos</p> <p>Facturas impagadas</p> <p>--- Valor índice esperado — Valor índice alcanzado</p>	<p>Se han producido desviaciones presupuestarias aceptables motivadas por factores externos e imprevistos de muy diverso origen⁹; y, particular y específicamente, la situación de sequía. En materia de control económico se han producido buenos resultados, con un adecuado volumen de facturación online y un muy reducido nivel de facturas impagadas. Sin embargo, se deben mejorar las ratios de endeudamiento y apalancamiento.</p>
 <p>Evolución tarifa media</p> <p>Familias beneficiarias tarifa social</p> <p>--- Valor índice esperado — Valor índice alcanzado</p>	<p>En la situación de vulnerabilidad creciente de las economías familiares, garantizar el acceso al agua al conjunto de la población en su área competencial, es un claro compromiso como entidad pública que se ha alcanzado con rotundidad, la totalidad de los hogares que han solicitado la tarifa social y han sido valorados en situación de vulnerabilidad y/o en riesgo de exclusión social por los servicios sociales competentes, han sido beneficiarios de la tarifa social de agua.</p>

⁹ tensiones inflacionistas generalizadas, subida de los costes energéticos, fin de la pandemia, inestabilidad geopolítica

EJE 5



Ante el impacto de los fenómenos causados por el cambio climático, tanto las instalaciones como las redes fueron reparadas de manera eficiente en un tiempo adecuado de intervención. Como se apuntaba en las conclusiones relativas a las infraestructuras¹⁰, no se produjeron incumplimientos de calidad de agua en el servicio de distribución y resulta positivo el haber mantenido la dotación bruta de agua en 189 l/habitante y día, valor suficientemente óptimo¹¹.

¹⁰ Eje 3.

¹¹ nivel máximo establecido como meta: 250 l/ habitante y día.

EJE 6

	<p>Los objetivos del Plan de Eficiencia Energética¹² en aplicación son indicativo del positivo resultado alcanzado en el volumen de energía renovable generada sobre energía consumida, 54,82%; máxime constatando el amplio margen de mejora que cabe en los indicadores de autoconsumo 29,31% y de energía consumida no generada en la empresa, 59,17%, al igual que ocurre con los resultados relativos a la “huella de carbono”.</p>
	<p>En sostenibilidad ambiental, el muy positivo resultado alcanzado en la capacidad de recuperación de residuos (97,3%) sitúa a EMASESA próxima a su objetivo de “residuo cero”; también son un buen logro la continuidad en la reducción de la “huella hídrica” y el volumen de lodos valorizados.</p>
	<p>Los resultados reflejan unos muy tímidos avances en el empleo de las alternativas en movilidad sostenible; así, los resultados son manifiestamente mejorables en el uso de la bicicleta, emisiones de CO2 y, especialmente, en uso de vehículos eléctricos. También en la reducción del uso de transporte más contaminante.</p>

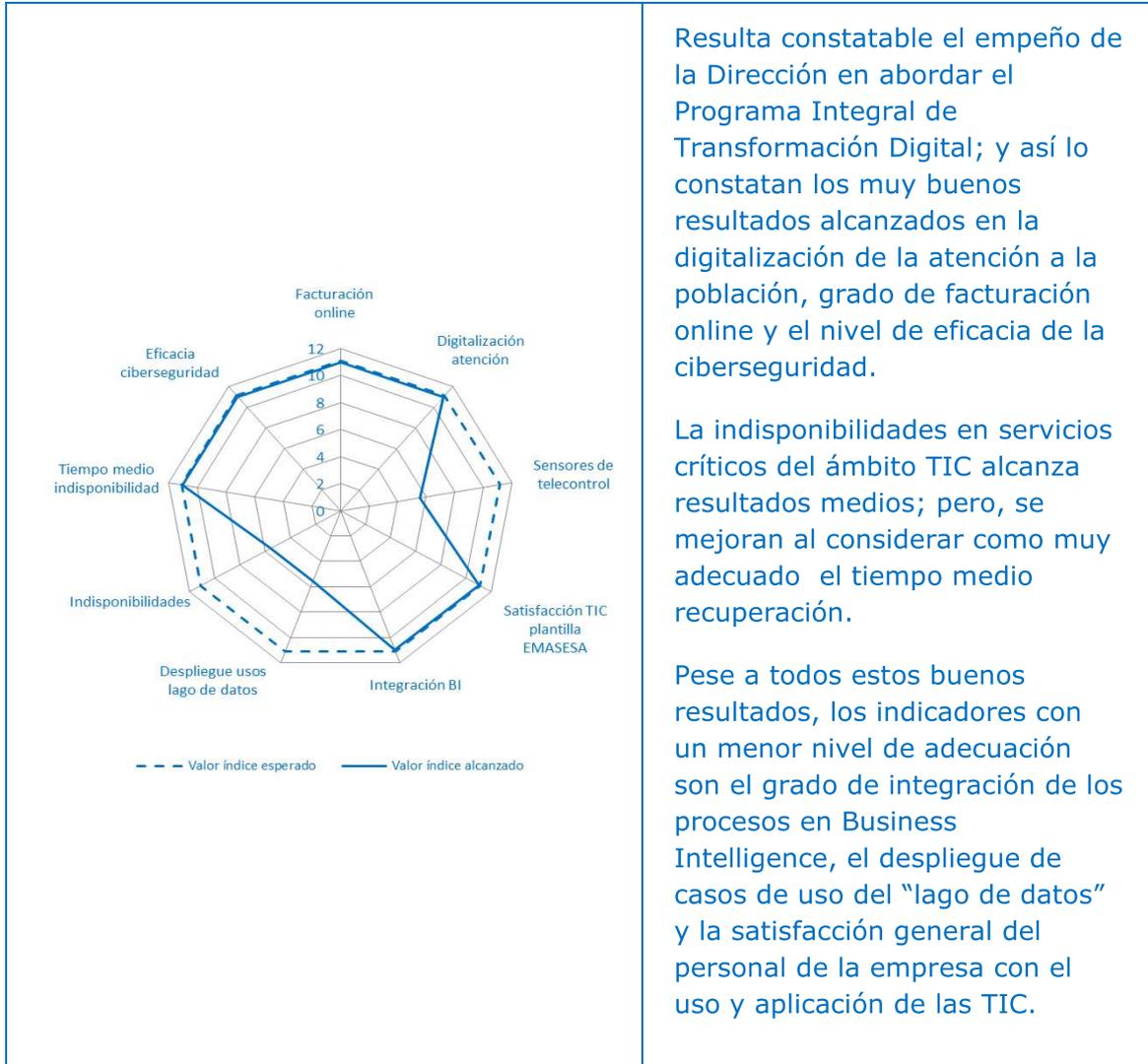
¹² neutralidad energética en 2025; y, en el horizonte 2030, 80% autoconsumo y 15% ahorro energético.

EJE 7

	<p>En coherencia con la dimensión metropolitana como cualidad identitaria de EMASESA, han sido numerosas y muy diversas las actuaciones correctivas y preventivas en materia de instalaciones y redes realizadas en los municipios; en materia de colaboración metropolitana, se han firmado todos los convenios previstos con los Ayuntamientos y dos en el marco de la colaboración con entidades privadas con lo que se puede concluir con unos resultados muy adecuados al cumplimiento de la estrategia.</p>
	<p>En función de la adscripción territorial de los proveedores y dado el indudable impacto de volumen de gasto, EMASESA presenta unos resultados que permiten calificarla como “empresa tractor” de la economía sevillana, andaluza y española¹³; donde se localizan el 99,8% de aquellos.</p>

¹³ 62,26% de la provincia; 1,46%, resto de Andalucía; y 32,26% resto de España.

EJE 8



Resulta constatable el empeño de la Dirección en abordar el Programa Integral de Transformación Digital; y así lo constatan los muy buenos resultados alcanzados en la digitalización de la atención a la población, grado de facturación online y el nivel de eficacia de la ciberseguridad.

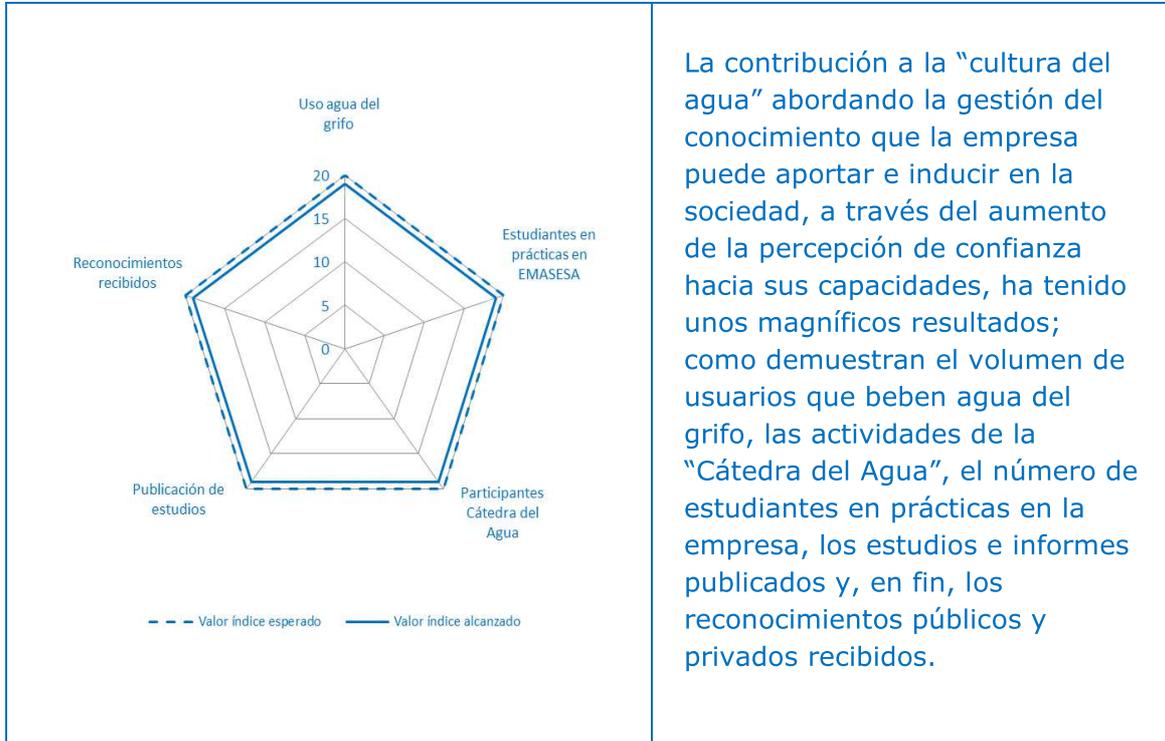
La indisponibilidades en servicios críticos del ámbito TIC alcanza resultados medios; pero, se mejoran al considerar como muy adecuado el tiempo medio recuperación.

Pese a todos estos buenos resultados, los indicadores con un menor nivel de adecuación son el grado de integración de los procesos en Business Intelligence, el despliegue de casos de uso del “lago de datos” y la satisfacción general del personal de la empresa con el uso y aplicación de las TIC.

EJE 9

<p>The radar chart for 'Participación ciudadana' shows three axes: 'Participación ciudadana' (top), 'Valoración ciudadana' (right), and 'Desarrollo de acciones' (left). The scale ranges from 0 to 30 in increments of 5. The 'Valor índice alcanzado' (solid line) is consistently higher than the 'Valor índice esperado' (dashed line) across all three axes, indicating that the actual performance exceeded the expected performance.</p>	<p>Los resultados evidencian la consolidación del modelo de implicación ciudadana a través de su reglamentación institucionalizada del elemento clave de la misma, el Observatorio del Agua que abre definitivamente un “espacio de participación” al conjunto de la sociedad civil representada en el mismo; 174 propuestas de mejora de las diferentes actuaciones, así lo constatan.</p>
<p>The radar chart for 'Usuarios Portal EMASESA' has six axes: 'Usuarios Portal EMASESA' (top), 'Accesibilidad información' (top-right), 'Participantes acciones educativas' (right), 'Visitas a instalaciones' (bottom-right), 'Comunicados de prensa' (bottom-left), and 'Audiencias públicas' (left). The scale ranges from 0 to 25 in increments of 5. The 'Valor índice alcanzado' (solid line) is consistently higher than the 'Valor índice esperado' (dashed line) across all six axes, indicating that the actual performance exceeded the expected performance in all categories.</p>	<p>También, avanzando en el logro de mayor implicación de la “población objetivo” con la estrategia, se consolida la transparencia interna y externa de la empresa mediante: el mayor uso del Portal EMASESA, el aumento de las audiencias públicas, el incremento de participantes en acciones educativas y los comunicados trasladados a la opinión pública.</p>

EJE 10



La contribución a la “cultura del agua” abordando la gestión del conocimiento que la empresa puede aportar e inducir en la sociedad, a través del aumento de la percepción de confianza hacia sus capacidades, ha tenido unos magníficos resultados; como demuestran el volumen de usuarios que beben agua del grifo, las actividades de la “Cátedra del Agua”, el número de estudiantes en prácticas en la empresa, los estudios e informes publicados y, en fin, los reconocimientos públicos y privados recibidos.

III. RECOMENDACIONES.

En el mismo sentido que se indicaba en el apartado anterior, la mejora del Plan como herramienta de referencia estratégica, en el apartado de recomendaciones; hacemos una doble consideración resultante del análisis y las conclusiones.

➤ **RELACIONADOS CON LA METODOLOGÍA Y ELABORACIÓN DEL INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN.**

1. Pronunciamiento de la Dirección jerarquizando las actuaciones de EMASESA 2030 temporal, funcional y/o presupuestariamente para cada año y tras el Consejo de Administración de final de ejercicio.

Además de contribuir a la institucionalización de la práctica de la evaluación anual de la estrategia y a la implementación de la “cultura” evaluadora en la empresa, permitirá aplicar de manera normalizada las ponderaciones pertinentes a cada indicador dotando de mayor rigor la elaboración de los índices compuestos.

2. Construir la cadena de resultados e impactos que permita en el futuro, con rigor, pronunciarse sobre la eficacia y eficiencia de las actuaciones. En este sentido es de singular interés e importancia identificar los impactos que líneas estratégicas clave, como la transformación digital, están provocando en la gestión del ciclo integral del agua.

3. Dar por cumplidas actuaciones e incorporar iniciativas novedosas.

Siendo un “plan vivo”, capaz de adaptarse a situaciones cambiantes, y dado el vertiginoso ritmo de incorporación de nuevas tecnologías a todos los procesos relacionados con la gestión del ciclo integral del agua; tras cada evaluación anual deberá dar por cumplidas algunas de las actuaciones

contempladas, ya sea por alcanzar plenamente el “objetivo meta” previsto o porque coyuntural y/o estratégicamente se considere no pertinente llevarlas a cabo.

4. Mejorar el sistema de recogida de información cuantitativa, automatizando procesos y programando los tiempos de las tareas de traslado al equipo evaluador, para que los requerimientos no se conviertan en una tarea.

5. Diseñar y realizar evaluaciones específicas de planes y proyectos; confirmando que estamos ante un “plan de planes”, aplicar metodologías mixtas en aplicación del enfoque integral de la evaluación a los Planes y Programas que permitan complementar adicionalmente la Evaluación anual de la estrategia; posibilitando el análisis de la eficacia y la eficiencia junto a las sinergias de sus resultados e impactos para los diferentes Ejes de aquella.

➤ **RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN DEL EJERCICIO 2022.**

Con la consideración previa de que el volátil contexto socioeconómico y político, unido a la persistencia en la situación de sequía extrema, condiciona el equilibrio económico-financiero de la empresa; **con carácter general de recomendación cabe la exigencia de continuar profundizando en la mayor eficiencia de recursos, la búsqueda de nuevas fuentes de financiación y el diseño de un nuevo plan de tarifas.**

6. Desarrollar acciones concretas que permitan una mayor presencia de la mujer en el organigrama de la empresa; establecer como meta el acceso del 50% de mujeres a puestos de responsabilidad orgánico-funcional.

7. Impulsar acciones de renovación de la plantilla, que permitan optimizar su nivel de antigüedad.

8. Abordar una más amplia renovación de las infraestructuras. La cuestión es pertinente, relevante y trascendente ante la conocida obsolescencia de buena parte de estas, la coyuntura de escasez del recurso y las exigencias de la normativa de la Unión Europea. Es pues llegado el momento, no sólo como consecuencia de los resultados de la evaluación; sino porque la conclusión es reiterativa de otras de carácter técnico y secularmente señalada por informes de muy diversa base de estudio. **Afrontar con la debida premura la renovación mencionada coloca el foco de atención en la exigencia presupuestaria necesaria del eje 3 de la estrategia;** tanto en el corto, como en el medio y largo plazo.

9. Reforzar la estrategia de captación de financiación ajena para el desarrollo de actuaciones y proyectos, especialmente aquellos innovadores.

10. Minimizar el impacto sobre el equilibrio económico-financiero con una política presupuestaria anticipatoria de previsibles factores externos como la continuidad de tensiones inflacionistas y su correlación con los tipos de interés para financiar el endeudamiento, la repercusión en los costes energéticos de conflictos geopolíticos enquistados, la permanencia de la situación de sequía, la vuelta a las limitaciones propias de la estabilidad presupuestaria en el marco de la Unión Económica y Monetaria...

11. Mejorar el grado de autosuficiencia energética de la empresa y la capacidad de generar energía renovable.

12. Ser más eficientes en la generación de energía total, tratando de alcanzar niveles más bajos de consumo energético.

13. Fortalecer la estrategia de movilidad sostenible dentro de la empresa, tanto a través del impulso de la propia movilidad sostenible como por la reducción de la movilidad más contaminante.

14. Continuar las actuaciones y cumplir con los objetivos del Programa Integral de Transformación Digital.

15. Perseverar en el desarrollo y consolidación de los “espacios abiertos” a la participación ciudadana, como eje de acción para una toma de decisiones más inclusiva, legitimadora y generadora de conocimiento.

ANEXO. Notas explicativas de la aplicación metodológica.

El Plan EMASESA 2030 ha sido evaluado en función de 18 índices compuestos, con un valor indicario entre cero y cien como resultado de la agregación de los indicadores que lo componen y mediante el siguiente procedimiento de cálculo:

1º. Se establece la ponderación, para cada indicador, en el índice; que puede ser:

- ✓ Igual para todos los indicadores del índice. Por ejemplo, en un índice formado por 5 indicadores, cada indicador tendría un peso o valor posible de 20 puntos. Es el caso de indicadores considerados de igual relevancia.
- ✓ Ponderación mayor, indicador destacado como más relevante desde el punto de vista estratégico que cuentan con un peso o valor posible doble al resto de indicadores del índice. Así, por ejemplo, un índice formado por 4 indicadores, destacándose 1 indicador como más relevante, este tendría un peso o valor posible de 40 puntos y los 3 indicadores restantes un peso o valor posible de 20 puntos cada uno.
- ✓ Ponderación menor, con idéntica argumentación, presentan un peso o valor posible que sería la mitad que los indicadores señalados como relevantes.

2º. Para cada indicador se registra su resultado y su valor o “rango meta”; que genera las siguientes posibles situaciones:

- Que el resultado se encuentre dentro del rango meta establecido como adecuado o lo mejor. En estos casos

el valor alcanzado o peso en el índice es el valor establecido como posible.

Indicador	Resultado 2022	Meta 2022	Peso en el índice	
			Valor posible	Valor alcanzado
Indicador	4%	3% a 5%	20	20

- Que no alcance el rango establecido como adecuado. En este caso, se pueden dar tres situaciones:
- Si se encuentra próximo (desviación <20%) el valor o peso en el índice asignado es la mitad del establecido como posible.

Indicador	Resultado 2022	Meta 2022	Peso en el índice	
			Valor posible	Valor alcanzado
Indicador	2,5%	3% a 5%	20	10

- Si se encuentra alejado (desviación >20%) el valor o peso en el índice asignado es cero.

Indicadores	Resultado 2022	Meta 2022	Peso en el índice	
			Valor posible	Valor alcanzado
Indicador	0,5%	3% a 5%	20	0

- Finalmente, si no cuenta con un valor meta para el año 2022, el valor o peso en el índice asignado es la mitad del establecido como posible.

Indicadores	Resultado 2022	Meta 2022	Peso en el índice	
			Valor posible	Valor alcanzado
Indicador	2%	---	20	10



Cátedra
CARLOS ROMÁN
de Evaluación de Políticas Públicas



FIUS

*Fundación de Investigación
de la Universidad de Sevilla*