



**PLAN ESTRATEGICO 2017-2019
NAVARRA DE INFRAESTRUCTURAS
LOCALES, S.A. (NILSA)**

Pamplona, diciembre de 2017

ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN APLICADA	5
3.	EL CONOCIMIENTO DE NILSA	7
3.1	El conocimiento de los factores internos de NILSA.	7
3.2	El conocimiento del contexto de NILSA.	9
3.3	El conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas en NILSA.	12
4.	ANÁLISIS DE RIESGOS	17
5.	ESTRATEGIAS Y METAS PLANIFICADAS	20
6.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO	25
7.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	26
7.1	Misión	26
7.2	Visión	26
7.3	Valores	27
8.	ANEXO: PROCESO DE PARTICIPACIÓN	29

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1.	Análisis DAFO (Fortalezas)	8
Tabla 2.	Análisis DAFO (Debilidades)	8
Tabla 3.	Análisis DAFO (Fortalezas seleccionadas)	9
Tabla 4.	Análisis DAFO (Debilidades seleccionadas)	9
Tabla 5.	Análisis DAFO (Oportunidades)	11
Tabla 6.	Análisis DAFO (Amenazas)	11
Tabla 7.	Análisis DAFO (Oportunidades seleccionadas)	12
Tabla 8.	Análisis DAFO (Amenazas seleccionadas)	12
Tabla 9.	Necesidades y expectativas de las partes interesadas activas	13
Tabla 10.	Necesidades y expectativas de las partes interesadas pasivas	14
Tabla 11.	Indicadores de la Carta de Servicios de NILSA (2017-2018)	16
Tabla 12.	Riesgos seleccionados	18
Tabla 13.	Acciones preventivas seleccionadas	19
Ilustración 1.	Fases del proceso de definición de estrategias y objetivos	20

1. INTRODUCCIÓN

Como es conocido, Navarra de Infraestructuras Locales, S.A. (NILSA) es una sociedad pública perteneciente a la Corporación Pública Empresarial de Navarra (CPEN) y, por tanto, al Gobierno de Navarra, surgida en 1989, con la finalidad de apoyar técnicamente a las Entidades Locales competentes en la gestión del ciclo integral del agua y los residuos urbanos. Constituida como sociedad anónima de capital íntegramente público, su Consejo de Administración está constituido por representantes designados por el Gobierno de Navarra y las Entidades Locales, de forma paritaria. La Presidencia del Consejo recae en la persona titular del Departamento del Gobierno que gestione las competencias de Administración Local, correspondiendo la Vicepresidencia a uno de los miembros de la representación local. Generalmente, el Consejo designa Consejero Delegado al Director General de Administración Local y Director Gerente, a una persona especialmente capacitada para ello.

Durante los casi 30 años de existencia de la sociedad, NILSA se ha constituido en un referente en la gestión pública de infraestructuras, especialmente en el desarrollo del Plan Director de Saneamiento de los Ríos de Navarra, en colaboración con las Entidades Locales competentes y en el marco de lo establecido en la Ley Foral 10/88, de 29 de diciembre, de saneamiento de las aguas residuales de Navarra. La figura del canon de saneamiento regulado en la citada Ley, junto al establecimiento de regímenes de cooperación entre el Gobierno de Navarra y las Entidades Locales han permitido la construcción de más de un centenar de instalaciones de depuración que dan servicio de depuración biológica al 97% de la población de Navarra, además de a un amplio grupo de establecimientos industriales conectadas a las redes de colectores, lo que ha conllevado una mejora sustancial del estado de calidad de los cursos fluviales de la Comunidad Foral.

Adicionalmente, en el año 2003, NILSA mejoró sustancialmente su sistema de gestión interna, aplicando la metodología EFQM, lo que supuso la implantación de la gestión por procesos y el refuerzo del enfoque a cliente y a resultados. En ese marco, se realizaron varias autoevaluaciones del sistema con resultados en torno a los 300 puntos EFQM y se consiguió, en diciembre de 2016, el compromiso público de mejora, con una vigencia de 3 años, en colaboración con la Fundación Navarra para la Excelencia.

La Consejera de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local del Gobierno de Navarra, en su calidad de Presidenta de NILSA, junto con el Director Gerente, en comparecencia ante la Comisión del Parlamento celebrada el 19 de abril de 2016, expusieron las líneas estratégicas de actuación de la sociedad pública previstas para el presente mandato legislativo 2015-2019. Textualmente, el Director Gerente indicó lo siguiente: *“En primer lugar, un compromiso con la excelencia: queremos elaborar y aprobar un Plan Estratégico de NILSA en el año 2016 y también llegar al compromiso para*

la excelencia de la mano de la Fundación Navarra para la Excelencia, también en este año. Queremos también realizar una normalización de NILSA mediante acreditaciones del sistema de gestión por normas de calidad –en principio, de UNE– con la asistencia de AENOR y queremos hacerlo en los próximos dos años, aproximadamente. No puedo darles una fecha exacta pero creemos que para finales de 2017 o principios de 2018 podemos estar ya en disposición de acreditar estos sistemas de gestión”.

Este compromiso público de aprobación de un Plan Estratégico de la sociedad, además de constituirse como un objetivo en sí mismo (dado que NILSA ya contaba con un documento de carácter estratégico aprobado en 2012 por su Consejo de Administración, que debía ser revisado), cobraba mayor carta de naturaleza en un contexto de ampliación y consolidación de las labores que está previsto que realice NILSA, tal como lo expusieron ambos responsables en la propia comparecencia. Así, junto a las labores desarrolladas en el área de saneamiento y depuración de las aguas residuales desde hace más de 25 años, que deben continuar, resulta preciso “repensar”, en el marco del nuevo Plan Integrado de Gestión de Residuos, las competencias y el rol en términos de gobernanza, de NILSA y del propio Consorcio de Residuos en ese ámbito, tras una trayectoria de gestión de casi 10 años coordinando a las distintas Mancomunidades. Adicionalmente, la propuesta de contemplar, en un único Plan Director, el ciclo integral de la gestión urbana del agua (abastecimiento y saneamiento), junto con el objetivo de establecer un marco normativo integral a tal efecto, cuestiones para las que parece oportuno contar con el “*expertise*” de NILSA, hace de todo punto ineludible la elaboración y aprobación de un marco estratégico que ayude a la consecución de dichos objetivos institucionales y al refuerzo interno de los recursos humanos, materiales y organizativos de la estructura de gestión existente.

El Plan Estratégico para el periodo 2017-2019 fue aprobado recientemente por el Consejo de Administración de NILSA (sesión celebrada el 27 de junio de 2017).

Este documento pretende sintetizar los resultados de todo el trabajo realizado y servir como referencia para el conocimiento público de los mismos, así como de punto de partida para futuras reflexiones estratégicas.

2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN APLICADA

Desde un punto de vista estrictamente metodológico, el nuevo Plan Estratégico se ha realizado partiendo del documento estratégico vigente en NILSA, que fue aprobado en 2012 y, a partir del mismo, se ha realizado un nuevo análisis de contexto interno y externo, basado en la metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), al que además, se ha incorporado un análisis de riesgos, tal como establece la Norma UNE-EN-ISO 9001:2015.

Estos dos análisis (de contexto y de riesgos) tomaron en consideración la perspectiva, ya comentada, de ampliación de los servicios a realizar por NILSA planteada por sus representantes institucionales, lo que conllevó, necesariamente, la apertura de nuevos ejes estratégicos que se delimitaron de forma nítida, estableciendo indicadores estratégicos para los mismos. Además, con carácter previo, se definieron las diferentes Unidades Estratégicas de Servicios (Plan Director de Saneamiento, Consorcio de Residuos, Planificación del ciclo integral del agua), estableciendo los correspondientes objetivos estratégicos, los sistemas de financiación y los procesos organizativos de gestión, junto con un nuevo mapa de procesos, indicadores operativos de seguimiento, etc.

Lógicamente, a los resultados del proceso de reflexión estratégica, que se materializaron en una batería de aspectos estratégicos de NILSA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades - DAFO), se les aplicó una técnica de análisis denominado CAME, que es una herramienta de diagnóstico estratégico cuyo objetivo es proyectar hacia el futuro un modelo deseado, definiendo y proyectando el modelo de empresa a alcanzar, partiendo de la situación presente, dibujando los diferentes escenarios e identificando las posibles palancas de cambio que son la corrección (C) de las debilidades, afrontando (A) las amenazas, manteniendo (M) las Fortalezas y explotando (E) las Oportunidades.

Una vez culminado este proceso de reflexión, se elaboró un documento inicial que fue sometido a la consideración de la dirección del Departamento y del Consejo de Administración. A continuación, se promovió un proceso de participación con todos los grupos de interés (“*stakeholders*”) de NILSA: personal, clientes (Entidades Locales y usuarios industriales), proveedores, accionistas (CPEN), con distintos niveles de intensidad y metodologías diseñadas “*ad-hoc*” para cada grupo.

En este marco, teniendo en cuenta que la apuesta estratégica planteada conllevó un novedoso enfoque de gestión y, con toda probabilidad su despliegue conllevará un cambio de cultura interna de empresa, resultó muy adecuado desplegar un proceso de consulta y participación reglado con los trabajadores de la empresa, con el apoyo de una empresa experta en este tipo de expedientes.

El Plan Estratégico cuenta con un sistema de medición de los objetivos planteados y una metodología de revisión establecida, basada en los ejes estratégicos definidos.

Finalmente, ha de tenerse en cuenta que, tanto en la elaboración, como en el posterior seguimiento del Plan, han de contar con la máxima transparencia, para lo que se articulará un sistema de información a través del sitio web de NILSA. En definitiva, el Plan debe contar desde su inicio con un carácter transparente, participativo y abierto, en línea con las tendencias actuales de gobernanza pública.

3. EL CONOCIMIENTO DE NILSA

El conocimiento de los factores internos de la organización puede considerarse la primera fase de un proceso más amplio, que se podría denominar "*Proceso de Evaluación Estratégica y Análisis del Riesgo*". La Norma ISO 9001:2015 exige su realización en el epígrafe 4.1 de la misma. Este proceso, una vez implantado y desplegado correctamente es una herramienta clave en la gestión de la organización. Puede estar compuesto por los tres ámbitos de análisis que garantizan un conocimiento real y profundo de la realidad interna y externa de la empresa, de su sistema de gestión y de sus procesos, según la propia norma ISO 9001:2015. Ese conocimiento desembocará en el posterior proceso de planificación (estratégica y de proceso) en el que se planifican los objetivos, metas y acciones que responden a la situación analizada previamente, como se verá más adelante.

3.1 El conocimiento de los factores internos de NILSA.

Esta supone la primera fase de las dos necesarias para conocer el contexto de la organización. La información que se ha de analizar para este fin puede provenir de los principales procesos de análisis del sistema, concretamente:

- **Revisión por la dirección** (proceso de análisis general que exige la revisión de los elementos fundamentales del sistema).
- Los informes generados por el proceso de "**medición de la prestación del servicio**" referentes productividad, eficiencia y desempeño.
- Los **indicadores de calidad** de los procesos del sistema de gestión, indicados en el proceso de explotación de los indicadores de calidad
- La **información sobre los recursos humanos** disponibles y de los conocimientos acumulados en la organización
- La información proveniente de **sugerencias internas** según el procedimiento de Comunicación.

Ha de recordarse que NILSA cuenta con un sistema de Gestión de Calidad, basado en el modelo EFQM, que aporta información de entrada muy valiosa. El equipo de trabajo analizó la información detallada anteriormente y se basó en su propio conocimiento y percepción de la situación. Como resultado de este análisis se identificaron las debilidades y fortalezas internas que se exponen en las Tablas 1 y 2 del presente documento.

Tabla 1. Análisis DAFO (Fortalezas)

Nº	FORTALEZAS
1	Plantilla altamente cualificada, especializada, motivada y ajustada
2	Marco legislativo específico de saneamiento en Navarra
3	Buena situación financiera, basada en el cobro del canon de saneamiento
4	Buena gestión interna, en la que se basa la situación financiera
5	Competitividad de la tarifa del canon respecto a otras Comunidades Autónomas
6	No dependencia de dotaciones presupuestarias públicas. Autonomía financiera
7	Alto grado de cobertura y alcance del servicio (97% de depuración biológica)
8	Consecución del cumplimiento de directivas comunitarias depuración
9	Alta valoración por parte de los clientes (8,30)
10	Alto despliegue de la gestión por procesos
11	Vocación de servicio. Orientación al cliente
12	Buena organización interna. Estructura de organización correcta
13	Estrategia de servicio al sector industrial
14	Voluntad de transparencia, RSC
15	Canon finalista. Impuesto afecto a la depuración
16	Implicación de las Entidades Locales en el Consejo de Administración
17	Posicionamiento como gerencia del Consorcio de Residuos
18	Nivel de retribución alto que "fija" el talento
19	Resistencia con criterios técnicos frente a la posible instrumentalización clientelar de NILSA
20	Desarrollo completo del proceso: desde el diseño hasta la explotación
21	Apuesta por las novedades tecnológicas

Tabla 2. Análisis DAFO (Debilidades)

Nº	DEBILIDADES
1	Escasa visibilidad de NILSA como instrumento de gestión en agua y residuos
2	Estrategia empresarial enfocada exclusivamente hacia el saneamiento
3	Falta de integración entre las diferentes líneas de negocio
4	Fuerte dependencia de las decisiones políticas
5	Nivel de retribuciones elevado
6	Distancia respecto al Consorcio de Residuos
7	Necesidades de formación en materia de gestión de residuos sólidos urbanos
8	Comunicación interna mejorable
9	Estrategia de recursos humanos incompleta (carrera profesional, plan de formación...)
10	Estructura muy departamental (dificultad de objetivos comunes)
11	Vigilancia legal y tecnológica mejorable
12	Recursos tecnológicos mejorable
13	Falta de fluidez en la transmisión de la información interna
14	Atascos y retrasos en resolver determinados problemas relevantes

El elevado número de fortalezas y debilidades identificadas exigió la realización de un filtrado y selección de las mismas, de cara a poder establecer un número manejable de cruces en el modelo DAFO. Dicho filtrado fue realizado mediante la ejecución de una comparación por pares (tanto para fortalezas como para debilidades) por cada uno de los responsables (para lo cual se estableció un plazo de varios días) y, posteriormente, dicha comparación por pares fue agregada a una tabla global en la que se promediaron todos los resultados ordenándolos, posteriormente según la elección del equipo.

Como resultado de este proceso de filtrado y priorización se eligieron un total de 7 fortalezas y 8 debilidades, según el orden de priorización realizado, ordenándolas de mayor a menor. El resultado fue el que se especifica en las Tablas 3 y 4.

Tabla 3. Análisis DAFO (Fortalezas seleccionadas)

Nº	FORTALEZAS SELECCIONADAS
1	Consecución del cumplimiento de Directivas Comunitarias depuración
2	Marco legislativo específico de saneamiento en Navarra (Canon finalista. Impuesto afecto a la depuración)
3	Vocación de servicio. Orientación al cliente, con alta valoración por parte de los clientes (8,30)
4	Buena situación financiera, basada en el cobro del canon de saneamiento y en una buena gestión del mismo
5	Plantilla altamente cualificada, especializada, dinámica, motivada y ajustada.
6	Implicación de las Entidades Locales en el Consejo de Administración
7	Buena gestión interna

Tabla 4. Análisis DAFO (Debilidades seleccionadas)

Nº	DEBILIDADES SELECCIONADAS
1	Estrategia empresarial enfocada exclusivamente hacia el saneamiento.
2	Estrategia de recursos humanos incompleta (carrera profesional, plan de formación, mejora de la comunicación interna y del liderazgo...)
3	Fuerte dependencia de las decisiones políticas
4	Falta de integración entre las diferentes líneas de negocio.
5	Distancia respecto al Consorcio de Residuos
6	Escasa visibilidad de NILSA como instrumento de gestión en aguas y residuos.
7	Falta de fluidez en la transmisión de la información interna.
8	Atascos o retrasos en resolver determinados problemas relevantes

3.2 El conocimiento del contexto de NILSA.

La segunda fase del conocimiento de la organización es el análisis de su contexto externo. En lo referente al conocimiento del contexto de la organización, existen enfoques y herramientas tradicionales que ayudan a encarar este nuevo requisito de forma exitosa y por supuesto, aportando valor añadido a nuestra organización.

En un contexto empresarial convencional resulta, para empezar, muy interesante hacer una reflexión sobre el conocimiento que la empresa tiene sobre su entorno competitivo

fijándose en modelos como las famosas “*cinco fuerzas*” de Michael Porter y dotarnos de un procedimiento que nos obligue a su diagnóstico periódico. Como es sabido, según este modelo la situación de una empresa en su contexto viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta: la rivalidad entre los competidores. Esas fuerzas son:

- La amenaza de nuevos entrantes
- El poder de negociación de los clientes
- La amenaza de productos sustitutivos
- El poder de negociación de los proveedores
- La propia rivalidad entre competidores

Todos estos condicionantes o “fuerzas” dependen, a su vez, de múltiples factores que la empresa deberá aprender a analizar. Esta fue una de las entradas que se analizaron para comprender el contexto externo de NILSA. En el caso concreto de NILSA hay factores que no pueden replicarse con respecto al análisis que haría una empresa que opera en un mercado de competencia, pero la reflexión metodológica sirvió para la toma de conciencia del posicionamiento estratégico de NILSA en el conjunto de agentes del sector público de Navarra, por una parte, y en la defensa del modelo de gestión pública del ciclo integral del agua y de la gestión de residuos urbanos.

Además del análisis de las cinco fuerzas de Porter, la organización analizó la información disponible sobre otros condicionantes como:

- **Contexto legal y normativo y político.** NILSA está especialmente condicionada por la existencia de requisitos legales o normativos.
- **Existencia de productos o servicios complementadores.** Mientras que los sustitutos tienen un impacto negativo sobre el valor, los complementos tienen un impacto positivo.
- **Evolución tecnológica,** que representa tanto oportunidades como amenazas externas y que supone una oportunidad o, en caso de no estar a la altura, una amenaza.
- **Economía y fiscalidad.** Valorar la existencia de ayudas, subvenciones, deducciones fiscales para nuestra organización (oportunidades) o para nuestros competidores (amenazas), así como la situación económica general.
- **Entorno sociocultural y natural.** Conocimiento del perfil demográfico, cultural, económico y sociopolítico, además de la existencia de condicionantes ambientales dignos de consideración.

Toda la identificación de oportunidades y amenazas, producidas por el contexto externo se realizó en una segunda reunión de evaluación en la que participó todo el equipo de trabajo. Los resultados obtenidos fueron los especificados en las Tablas 5 y 6.

Tabla 5. Análisis DAFO (Oportunidades)

Nº	OPORTUNIDADES
1	Exigencia legal de vertido a colector. Dificultades de vertido a cauce
2	Gran potencial de crecimiento de la línea de residuos
3	Abrir el rol de NILSA respecto a otros residuos
4	Elaboración del Plan Director del Ciclo Urbano del Agua
5	Mejoras tecnológicas en procesos de tratamiento
6	Sensibilidad social
7	Aumento de las exigencias legales en materia de vertido a colector
8	Introducción de NILSA en la gestión del abastecimiento de agua en el contexto del PDCUA
9	Posibilidad de liderazgo en el cumplimiento de la Directiva Marco del Agua y de Residuos
10	Alianzas estratégicas

Tabla 6. Análisis DAFO (Amenazas)

Nº	AMENAZAS
1	Animadversión de determinados sectores sociales y políticos frente a las empresas públicas
2	Dependencia parcial de decisiones políticas
3	Percepción externa de nuestra tesorería positiva
4	Expectativa de las entidades locales al margen de la Ley de Saneamiento
5	Percepción negativa del cobro del canon por parte de algunas administraciones locales
6	Percepción negativa del precio del canon por parte de algunas empresas industriales
7	Percepción negativa externa del nivel de retribuciones de NILSA tras el descenso de nivel de B a C
8	Dudas respecto a la función de NILSA en materia de gestión de residuos
9	Riesgo de instrumentalización política de la actividad de NILSA
10	Presiones externas de poderes locales
11	Aumento de las exigencias legales en materia de vertidos a cauce y tratamiento de residuos propios
12	Cambio climático

Como puede verse, de nuevo la cantidad de posibles entradas al modelo DAFO excedió el límite de lo manejable. Para priorizar amenazas y debilidades, se realizó de nuevo una "comparación por pares" individual que se agregó en un solo registro promediado, mediante el cual se eligió a las oportunidades y amenazas más relevantes.

Como resultado de este proceso de filtrado y priorización, se eligieron 5 oportunidades y 6 amenazas, según el orden de priorización realizado, ordenándolas de mayor a menor. El resultado se expresa en las Tablas 7 y 8 del presente documento.

Tabla 7. Análisis DAFO (Oportunidades seleccionadas)

Nº	OPORTUNIDADES
1	Elaboración del Plan Director del Ciclo Urbano del Agua
2	Introducción de NILSA en la gestión del ciclo integral del agua en el contexto del PDCUA
3	Gran potencial de crecimiento de la línea de residuos
4	Posibilidad de liderazgo en el cumplimiento de la Directiva Marco del Agua y de Residuos
5	Mejoras tecnológicas en procesos de tratamiento inducidas por aumento de las exigencias legales en vertidos y tratamientos

Tabla 8. Análisis DAFO (Amenazas seleccionadas)

Nº	AMENAZAS
1	Aumento de las exigencias legales en materia de vertidos a cauce y tratamiento de residuos propios
2	Percepción externa de nuestra tesorería positiva
3	Dudas respecto a la función de NILSA en materia de gestión de residuos
4	Percepción negativa del cobro del canon por parte de algunas administraciones locales
5	Animadversión de determinados sectores sociales y políticos frente a las empresas públicas
6	Riesgo de instrumentalización política de la actividad de NILSA

3.3 El conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas en NILSA.

En lo referente a la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, tendremos que empezar por decidir quiénes son las “*partes interesadas-stakeholders*” en NILSA. Evidentemente, esta reflexión varía de forma significativa si hablamos de unas organizaciones u otras. En general, suele hablarse de partes interesadas asociando dicha denominación a todos aquellos colectivos e instituciones que esperan satisfacer sus necesidades y expectativas en función de la gestión realizada por una organización concreta. Para facilitar la reflexión, habitualmente se diferencia entre partes interesadas activas y pasivas. Son partes interesadas activas aquellas que trabajan directamente en una empresa o proyecto, o se ven directamente influenciados por ellas (trabajadores, clientes, accionistas, propietarios, proveedores, subcontratistas...), mientras que se consideran partes interesadas pasivas a aquellas que se ven influenciadas de forma sólo indirecta por la gestión de un proyecto (vecinos, asociaciones de consumidores, sindicatos, grupos ecologistas, familiares de trabajadores o clientes...). Evidentemente, la influencia sobre partes interesadas pasivas es tanto mayor cuanto más relevante sea el producto ofrecido (una vacuna, un nuevo combustible o la educación de una nueva generación) o cuanto mayor sea el tamaño de la misma (grandes multinacionales, administraciones públicas...).

En realidad, la propia estrategia de nuestro negocio o de nuestra organización marcará en gran medida el tipo de partes interesadas que decidimos tener en cuenta. Una vez definidas cuáles son las partes interesadas, la organización deberá definir (y esto es claramente más complejo) cuáles son los requisitos de las mismas que pueden

considerarse pertinentes para el sistema de gestión. Además, estos requisitos han de ser objeto de seguimiento y revisión.

La reflexión sobre la definición de las partes interesadas, activas y pasivas, de NILSA, junto al establecimiento de sus necesidades y expectativas se llevó a efecto en una nueva sesión del grupo de trabajo, alcanzándose el consenso que se expresa, de forma esquemática, en las Tablas 9 y 10 del presente documento.

Tabla 9. Necesidades y expectativas de las partes interesadas activas

PARTES INTERESADAS ACTIVAS	NECESIDADES		EXPECTATIVAS	
Entidades Locales	Necesidades y expectativas expresadas en Carta de Servicios (*)			
Sector Industrial	Necesidades y expectativas expresadas en Carta de Servicios (*)			
Población /Sociedad	Necesidades y expectativas expresadas en Carta de Servicios (*)			
Departamento de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local	Correcta gestión de infraestructuras locales básicas	Soporte técnico	Proyección pública positiva	Que la gestión de NILSA favorezca el desarrollo sostenible de Navarra
CPEN	Adecuada gestión empresarial	Alineamiento con las directrices del grupo	Colaboración en el funcionamiento del grupo	
Órganos de Dirección	Correcta gestión de los recursos tributarios	Correcta gestión de infraestructuras locales básicas	Proyección pública positiva	Adecuada gestión empresarial
Contratistas	Mantenimiento de la contratación y de sus condiciones	Ampliación del volumen de contratación	Cambio en el modelo de negocio (de contrato a concesión en el caso de las grandes)	
Personal	Mantenimiento de condiciones	Plan de carrera	Nuevas líneas de negocio que posibiliten el desarrollo profesional y la estabilidad laboral	Mantener y mejorar el clima laboral (participación en la toma de decisiones, etc.)

(*) En esta reflexión acerca de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de NILSA, las relativas a los clientes están vinculadas al documento denominado "**Carta de Servicios**" (páginas 15 y 16)

Tabla 10. Necesidades y expectativas de las partes interesadas pasivas

PARTES INTERESADAS PASIVAS	NECESIDADES		EXPECTATIVAS	
Confederaciones Hidrográficas	Cumplimiento de la normativa aplicable	Expectativa de participación en su planificación	Intercambio de información y experiencias	
Otras Autoridades Ambientales	Cumplimiento de la normativa aplicable		Intercambio de información y experiencias	
Otros Dptos. Gobierno de Navarra	Cumplimiento de la normativa aplicable		Intercambio de información y experiencias	
Parlamento Foral de Navarra	Cumplimiento de la normativa aplicable	Transparencia en la gestión	Colaboración en iniciativas parlamentarias	
Colectivos Sociales (Ecologistas, Pescadores, Vecinos)	Buen estado de los ríos y correcta gestión de residuos	Atención a sus sugerencias y quejas (falta de molestias, etc....)	Patrocinios. Colaboración económica	Transparencia e información Actividades formativas y de sensibilización
Organismos Similares	Existencia de redes estables de colaboración	Colaboración / intercambio de información	Alineamiento de expectativas	
Medios De Comunicación	Accesibilidad y agilidad en las respuestas	Inserciones publicitarias		
Centros Tecnológicos	Colaboración / intercambio de información	Financiación de proyectos	Pertenencia de NILSA a redes de centros tecnológicos	
Universidades	Colaboración / intercambio de información			

Las **Cartas de Servicios**, recogidas en la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, son unos documentos que informan sobre los compromisos de prestación de servicios que adquiere una organización pública de forma voluntaria.

[\(http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Evaluacion+y+Calidad/Cartas+de+servicios/\)](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Evaluacion+y+Calidad/Cartas+de+servicios/)

NILSA aprobó su primera versión de la Carta de Servicios por Acuerdo del Consejo de Administración, en sesión celebrada en marzo de 2009. En la Carta se detallan los servicios que presta NILSA, los compromisos adquiridos y el sistema de medición del cumplimiento de los mismos mediante indicadores. Adicionalmente, se detalla la legislación aplicable y el sistema establecido de quejas, sugerencias y reclamaciones, entre otra información.

Desde la aprobación de la Carta de Servicios en 2009 se han medido anualmente los resultados y se han modificado periódicamente los compromisos. La Carta de Servicios está inscrita en el Registro de Cartas de Servicios del Gobierno de Navarra (<http://evaluacionycalidad.navarra.es/RegistroCalidad/cartaServicios/index.xhtml>) y fue objeto de Evaluación Externa en 2013, lo que dio lugar a una actualización de la misma, aprobada en 2014 por el Consejo de Administración.

Por tratarse de un compromiso público con sus clientes, como principal parte interesada, en la propia web de NILSA (www.nilsa.com) también está disponible el contenido de la Carta y la última medición de los indicadores.

A continuación, se recogen los compromisos recogidos en la Carta de Servicios de NILSA vigente, cuya última actualización fue aprobada por el Consejo de Administración en la sesión celebrada el 19 de diciembre de 2016.

Tabla 11. Indicadores de la Carta de Servicios de NILSA (2017-2018)

SERVICIO	nº	PROCESO	¿A QUE NOS COMPROMETEMOS?	OBJETIVO
1.- Promoción y mantenimiento de instalaciones	1	P2-P28	A prestar información satisfactoria durante el proceso de planificación de la obra. La valoración de la información será...	>=8,50
	2	P4-P28	A minimizar las molestias durante la ejecución de las obras. La valoración de la ejecución de las obras en cuanto a minimización de las molestias será...	>=8,50
	3	P4-P28	A culminar las obras en los plazos establecidos. La valoración de la Entidad Local en cuanto al cumplimiento de los plazos será...	>=8,50
	4	P5-P28	A minimizar las molestias ocasionadas por el funcionamiento de las instalaciones de depuración y a dar una respuesta eficaz en la resolución de problemas. La valoración de estos aspectos será...	>=8,50
	5	P5	A asegurar la disponibilidad en el 100% de las instalaciones de depuración en, al menos, un 98% del tiempo.	100%
	6	P10	A responder el 95% de las tramitaciones en menos de 21 días, y el 100% a los 40 días.	100%
	7	P10-P28	A realizar satisfactoriamente la supervisión y apoyo técnico en la ejecución de las obras de saneamiento que promueven las Entidades Locales. La valoración del servicio prestado será...	>=8,50
2.- Recaudación Canon de Saneamiento	8	P13	A recaudar el 100% del Canon de Saneamiento en los plazos establecidos.	100%
	9	P13	A minimizar las incidencias en la facturación del Canon de Saneamiento por debajo de un 2%.	<2%
	10	P1	A hacer público el destino del Canon de Saneamiento dentro del 1º semestre.	1º semestre
3.- Tratamiento y reducción de vertidos industriales compatibles	11	P8	A responder el 95% de las tramitaciones en menos de 21 días, y el 100% a los 40 días	100%
	12	P8-P28	A prestar un servicio satisfactorio a las industrias. La valoración del servicio prestado a los industriales será...	>=8,50
4.- Educación ambiental	13	P28	A desarrollar un programa de educación ambiental satisfactorio para las personas participantes al mismo. La valoración de la acción formativa será...	>=9
5.- Información general	14	P6	A responder a las solicitudes de reunión en menos de 7 días.	100%
	15	P28	A proporcionar atención a terceros/as satisfactoria. La valoración de la atención personal será...	>=8,50

4. ANÁLISIS DE RIESGOS

Uno de los propósitos fundamentales de un sistema de gestión es prevenir los posibles errores en todos los ámbitos y procesos, sobre todo en aquellos que afectan directamente a la calidad del producto o servicio que ofrece la organización. Sin embargo, sabemos que, en el día a día, la mayor parte de las empresas no prestan especial atención a la implantación de acciones preventivas, ya que la corrección y eliminación de las causas de no conformidades reales ya resulta un trabajo suficientemente arduo.

Las nuevas Normas UNE-ISO no tienen un capítulo separado titulado “Acción preventiva”. El concepto de acción preventiva se expresa mediante un enfoque basado en el riesgo para formular requisitos del sistema de gestión. Por lo tanto, en la nueva versión de la Norma se incorpora de manera explícita el enfoque basado en el riesgo, incluyéndolo en los requisitos establecidos para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua.

Con ello se persigue que la prevención de los problemas que pueden surgir en el devenir cotidiano de la actividad de una organización sea una realidad, obligando a la organización a establecer una sistemática para la identificación y la gestión de sus riesgos.

Es importante tener en cuenta que el concepto de riesgo va acompañado, en la norma, del concepto de oportunidad: el punto 6.1 se titula “Acciones para tratar riesgos y oportunidades”. Puede entenderse que la empresa deberá gestionar el tema identificando, analizando y evaluando los riesgos y planificando acciones para tratar los riesgos y las oportunidades.

Sin embargo, aunque los riesgos y oportunidades tienen que determinarse y tratarse, no hay ningún requisito para la gestión formal de riesgos ni un proceso documentado de la gestión del riesgo. La empresa tiene total libertad de cara a elegir la metodología adecuada para ese tipo de gestión. Al margen de otras herramientas más o menos generalizadas, existe una norma, de aplicación muy simple, especialmente diseñada para la evaluación de riesgos: se trata de la Norma UNE-EN-ISO 31000. El equipo de trabajo, de manera individual y, posteriormente, en una sesión conjunta elaboró una Tabla de Riesgos, que se expresa en las páginas siguientes, con la siguiente metodología:

1. **Establecimiento del contexto.** En un primer momento se define la actividad sobre la que vamos a centrarnos y se codifica con un número de riesgo.
2. **Identificación de riesgos.** Es preciso seleccionar los factores de riesgo (riesgos potenciales), a partir de los conocimientos adquiridos en el análisis de factores internos, contexto y partes interesadas. En ese análisis pueden vislumbrarse un alto número de factores de riesgo, pero es importante centrarse en aquéllos que no se hayan tratado en el análisis DAFO, ya que se supone que éstos se están dando y los riesgos son potenciales. En muchas ocasiones, un factor de riesgo, es

decir, un riesgo potencial, no se concreta en un riesgo real si no se combina con un suceso iniciador que lo desencadene. Los sucesos iniciadores pueden ser incidentes o accidentes, fallos de suministro, condiciones ambientales adversas. Es importante tener en cuenta que cualquier hecho producido con anterioridad a un suceso iniciador podrá considerarse como su causa y que cualquier hecho posterior podrá tratarse como un factor condicionante que derive en la identificación de un escenario de riesgo. Además de los factores de riesgo y sucesos iniciadores han de tenerse en cuenta los factores condicionantes que pudieran agravar o atenuar la gravedad del riesgo una vez desencadenado.

3. **Análisis del riesgo.** Se estima la probabilidad y las consecuencias teniendo en cuenta las medidas preventivas existentes. Para ello se añade la probabilidad de que se dé el suceso iniciador coincidiendo con el factor de riesgo y la existencia de medidas preventivas y se valoraran las posibles consecuencias, completando con todo ello la segunda parte del registro correspondiente.
4. **Gestión del riesgo.** La última fase del trabajo consiste en la definición de posibles acciones para la reducción del riesgo detectado. Dichas acciones reducirán la probabilidad o la gravedad del riesgo, lo cual nos ofrecerá una nueva estimación del mismo. En su momento, de cara la planificación de objetivos, nos decantaremos por aquellas acciones que han hecho reducirse en mayor medida a los riesgos más importantes.

Con esta metodología, el equipo de trabajo identificó los siguientes riesgos, con las magnitudes que se indican (sobre base 100), teniendo en cuenta la combinación de probabilidad y de gravedad de los mismos. En la Tabla 12 figuran los riesgos seleccionados.

Tabla 12. Riesgos seleccionados

Nº	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	MAGNITUD
1	Posibles nuevas tecnologías de depuración de aguas residuales industriales	24
2	Prohibición del uso de fangos en agricultura	64
3	Incumplimiento de la autorización de vertido de una industria	48
4	Falta de control de los aliviaderos de agua mezcla	32
5	Presión de las Mancomunidades en la línea del cambio de modelo de depuración	32
6	Nueva normativa de residuos que no contemple la participación de NILSA	48
7	Reactivación del plan de reducción del número de empresas públicas	40
8	Presión de "lobbies" para la migración del sistema hacia la Concesión del Servicio	40
9	Escasa proyección en el pasado. Venta de "acción de Gobierno" y no de políticas sectoriales entre 2011 y 2015	60
10	Que la organización no sepa adaptarse a los nuevos retos (abastecimiento, residuos), en recursos, organigrama, etc.	64

Tal como establece la norma, el análisis de riesgos concluye con la fijación de una serie de acciones preventivas que tienen por objeto la reducción significativa de la probabilidad y/o de la gravedad de los riesgos expuestos. Dicha acciones se incluyen en la planificación estratégica. En la Tabla 13 se exponen las acciones seleccionadas asociadas a cada riesgo y los diferentes niveles estimados de reducción de las respectivas magnitudes.

Tabla 13. Acciones preventivas seleccionadas

Nº	ACCIONES PREVENTIVAS	REDUCCIÓN DE MAGNITUD (%)
1	Intensificación de vigilancia tecnológica sobre nuevos sistemas de depuración y análisis de viabilidad de alternativas. Elaboración de "argumentario" técnico.	33
2	Creación de un equipo de vigilancia tecnológica sobre nuevos sistemas de valorización. Análisis de costes de depuración y cálculo de la amortización de la inversión sobre un "caso piloto" para cada nueva tecnología viable que surja en el mercado.	25
3	Mejora del plan de control de industrias más avanzado, con mayores recursos. Mejorar la coordinación con las autoridades competentes en autorizaciones ambientales.	50
4	Creación de un plan de control de aliviaderos, más avanzado y con mayores recursos. Planificación estratégica de actuaciones, coordinada con Administración Local.	50
5	Mantenimiento del alto grado de nivel de satisfacción existente. Proceso de comunicación constante de los trabajos que realiza NILSA en cooperación con las EELL	50
6	Formar parte del grupo de trabajo que redacte la Ley de residuos. Integrar los métodos de trabajo con los requeridos por los clientes y agentes decisores.	67
7	Ser una empresa excelente y obtención de reconocimientos EFQM y otros. Defensa del modelo de gestión de NILSA como gestor de Planes de infraestructuras y servicios	50
8	Mantenimiento de una tarifa del Canon eficiente y poco atractiva para concesionarios. Mantener o aumentar el grado de satisfacción de los usuarios. Dar a conocer los resultados comparativos con otras CCAA	50
9	Establecimiento de un plan de proyección pública anual. Validación de este plan por parte de las autoridades correspondientes.	60
10	Estudiar escenarios futuros con la asunción de los nuevos planes. Estudiar el futuro modelo de empresa. Elaboración de un plan estratégico	50

5. ESTRATEGIAS Y METAS PLANIFICADAS

El punto 6.2 de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2014 plantea las exigencias referentes a los objetivos (de Calidad o ambientales, dependiendo de la norma) y a la planificación para lograrlos.

La siguiente fase del proceso ha sido, por lo tanto, la definición de una estrategia basándonos en los resultados del análisis DAFO, las expectativas y necesidades de las partes interesadas y los principales riesgos detectados. Para la elección inicial de objetivos y metas se ha aplicado el método que se adjunta en la siguiente ilustración, que también forma parte del procedimiento aprobado.

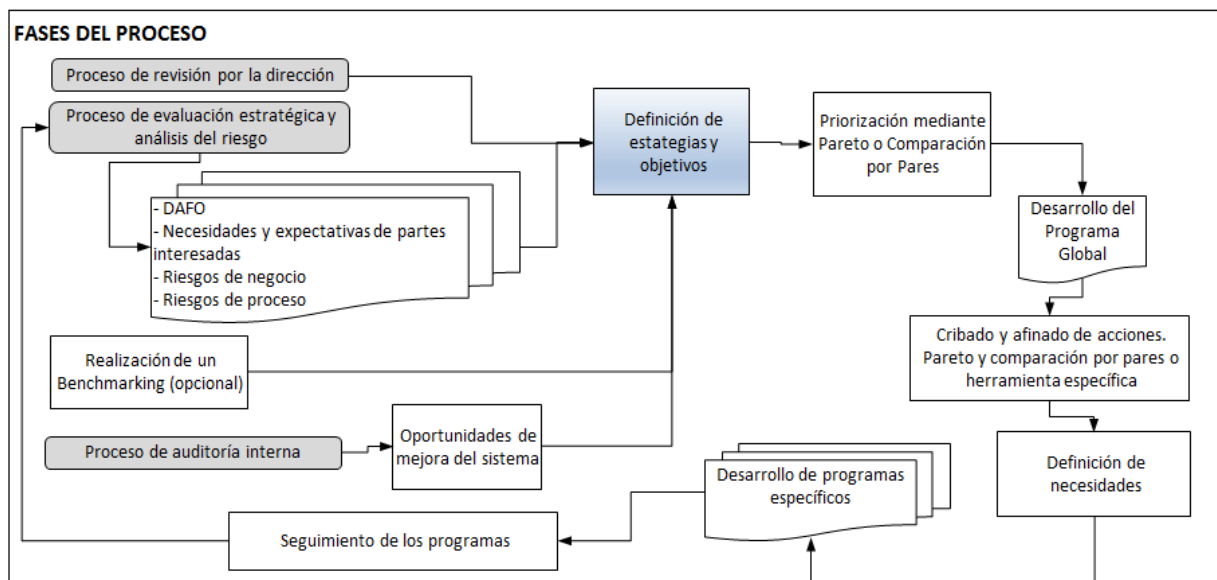


Ilustración 1. Fases del proceso de definición de estrategias y objetivos

En una sesión del equipo de trabajo específica se realizó el proceso expuesto, resultando seleccionadas 8 estrategias y 23 metas asociadas, con el detalle que se expone a continuación.

Estrategias OFENSIVAS (Fortalezas + Oportunidades)

- **EO1: Convertir a NILSA en referente para la planificación y gestión del ciclo integral del agua de uso urbano.**
 - M1.1 Culminar con éxito la aprobación del Plan Director
 - M1.2 Colaborar en la futura normativa (Ley y Decretos) del ciclo integral del agua
 - M1.3 Obtener las facultades de dirección y coordinación del abastecimiento en alta
 - M1.4 Cambios de cultura interna enfocada al cumplimiento de la Directiva Marco del Agua
 - M1.5 Consolidar alianzas estratégicas con otras entidades del sector

- **EO2: Reforzar internamente el Área de Residuos.**
 - M2.1 Consolidar las modificaciones organizativas internas en materia de gestión de residuos desarrolladas en el Procedimiento de Gestión
 - M2.2 Incrementar la formación en el Área de Residuos
 - M2.3 Apertura de nuevas líneas de negocio en materia de residuos
 - M2.4 Consolidar alianzas estratégicas con otras entidades del sector

- **EO3: Estructurar la política tecnológica y científica de NILSA.**
 - M3.1 Documentar un proceso de gestión del conocimiento
 - M3.2 Incluir la identificación y gestión de formación tecnológica en el Plan de Formación anual
 - M3.3 Promoción de proyectos de I+D propios o en colaboración con otras entidades

Estrategias DEFENSIVAS (Fortalezas + Amenazas)

- **ED4: Proyectar la imagen de NILSA en materia de gestión de residuos.**
 - M4.1 Mejora de la comunicación y coordinación con el Gobierno, concretado en un procedimiento interno
 - M4.2 Mejora de la comunicación y coordinación con las Mancomunidades consorciadas, concretado en un procedimiento interno

M4.3 Lograr un acercamiento y colaboración con la MCP, concretado en la firma de un convenio de colaboración

- ED5: **Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento.**
 - M5.1 Reforzar el Plan de Comunicación.

Estrategias de REORIENTACIÓN (*Debilidades + Oportunidades*)

- ER6: **Mejora del proceso de gestión de personas.**
 - M6.1 Creación RPT
 - M6.2 Adaptación del Plan de Formación al nuevo RPT
 - M6.3 Definición de planes de carrera profesional
 - M6.4 Plan de acción de mejora del clima laboral

- ER7: **Reestructuración del sistema de gestión según normas ISO.**
 - M7.1 Adaptación del sistema de gestión
 - M7.2 Certificaciones

Estrategias de SUPERVIVENCIA (*Debilidades + Amenazas*)

- ES8: **Colaboración con CPEN para mejorar la imagen del sector público empresarial.**
 - M8.1 Colaboración en la definición y desarrollo del Plan de Comunicación de CPEN



PLANIFICACIÓN DE MEJORAS 2017-2019

Código

Edición

Pág.

F02-6

01

1/2

PROGRAMA GLOBAL

Objetivo	Origen (DAFO, PARTES INTERESADAS, RIESGOS)	Meta	Programa específico	Plazo estimado	Responsables	Nivel de realización
1. Convertir a NILSA en referente para la planificación y gestión del Ciclo Integral del Agua de uso urbano.	DAFO	1.1. Culminar con éxito la aprobación del Plan Director.	PE1.1	2 años (2017-2018)	Gerencia/PO	
		1.2. Colaborar en la futura normativa (Ley y Decretos) del Ciclo Integral del Agua de Uso Urbano.	PE1.2	2 años (2017-2018)	Gerencia/AF	
		1.3. Obtener las facultades de dirección y coordinación del abastecimiento en alta	PE1.3	3 años (2017-2019)	Gerencia	
		1.4. Cambios de cultura interna enfocada al cumplimiento de la Directiva Marco de Agua	PE1.4	Continuo	Gerencia	
		1.5 Consolidar alianzas estratégicas con otras entidades del sector.	PE1.5	Continuo	Gerencia	
2. Reforzar internamente el Área de Residuos	DAFO / PI	2.1. Consolidar las modificaciones organizativas internas en materia de residuos desarrolladas en el Procedimiento de Gestión de Residuos	PE2.1	2 años (2017-2018)	Gerencia/RES	
		2.2 Incrementar la formación en el área de residuos	PE2.2	Continuo	RES/AF	
		2.3 Apertura de nuevas líneas de negocio en materia de residuos	PE2.3	Continuo	Gerencia/RES	
		2.4 Consolidar alianzas estratégicas con otras entidades del sector.	PE2.4	Continuo	Gerencia	
3. Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento	DAFO / PI	3.1. Reforzar el plan de comunicación	PE3.1	2 años (2017-2018)	COM	



PLANIFICACIÓN DE MEJORAS 2017-2019

Código	Edición	Pág.
F02-6	01	2/2

PROGRAMA GLOBAL

4. Proyectar la imagen de NILSA en materia de gestión de residuos	DAFO / RIESGOS	4.1. Mejora de la comunicación y coordinación con el Gobierno, concretado en un procedimiento interno	PE4.1	1 año (2017)	Gerencia/COM	
		4.2. Mejora de la comunicación y coordinación con las mancomunidades consorciadas, concretado en el procedimiento interno	PE4.2	1 año (2017)	Gerencia/COM	
		4.3. Lograr un acercamiento y colaboración con la MCP, concretado en la firma de un convenio de colaboración	PE4.3	1 año (2017)	Gerencia/COM	
5. Estructurar la política tecnológica y científica de NILSA	DAFO	5.1. Documentar un proceso de gestión del conocimiento.	PE5.1	2 años (2017-2018)	CAL	
		5.2. Incluir la identificación y gestión de formación tecnológica en el Plan de Formación Anual	PE5.2	Continuo	PO/OM/RES	
		5.3. Promoción de proyectos de I+D propios o en colaboración con otras entidades	PE5.3	Continuo	PO/OM/RES	
6. Mejora del Proceso de Gestión de las personas	DAFO / PI	6.1 Creación RPT	PE6.1	1 año (2017)	CAL	
		6.2 Adaptación del Plan de Formación al nuevo RPT	PE6.2	1 año (2017)	CAL	
		6.3 Definición de planes de carrera profesional	PE6.3	2 años (2017-2018)	Gerencia/CAL	
		6.4 Plan de acción de mejora del clima laboral	PE6.4	Continuo	Gerencia/CAL	
7. Reestructuración y modificación del sistema de gestión según ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015 / ISO 45001:2017	DAFO / PI	7.1. Adaptación del sistema de gestión	PE7.1	1 año (2017)	Gerencia/Equipo directivo	
		7.2 Certificaciones	PE7.2	2 años (2017-2018)	CAL	
8. Colaboración con CPEN para mejorar la imagen del sector público empresarial de Navarra	DAFO / PI	8.1 Colaboración en la definición y desarrollo del plan de comunicación de CPEN	PE8.1	Continuo	Gerencia/COM	

6. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

El sistema de seguimiento que se ha establecido para este Plan parte de la experiencia previa de seguimiento del sistema de gestión de NILSA que, al estar basado en la metodología de calidad EFQM, contaba con una batería de indicadores de gestión aplicables a cada uno de los procesos que, lógicamente, se plantea su continuidad. Dichos indicadores se miden con periodicidad trimestral y del resultado de los mismos se informa al Consejo de Administración con dicha periodicidad.

Lógicamente, se incorporará al sistema de gestión el Informe de Revisión por Dirección y los Informes de Auditoría del sistema tanto internos como externos, tal como establece la Norma ISO 9001:2015, en los que se incorporará el sistema de indicadores antes citado.

Adicionalmente, se ampliará el sistema de indicadores para recoger los aspectos que puedan inducir los despliegues de las Normas ISO que se vayan certificando, al igual que se ampliará el alcance del Informe de Revisión por Dirección anual.

Por otra parte, el grado de avance y consecución de las metas asociadas a las líneas estratégicas definidas en el capítulo anterior se medirá con periodicidad anual según el sistema definido en el Programa Específico asociado a cada una de ellas y, en todos los casos, se calculará o estimará a un porcentaje de cumplimiento respecto a lo establecido en el Programa. La media aritmética de los distintos grados de cumplimiento dará como resultado un nivel de avance global anual del desarrollo de los objetivos estratégicos. Este dato también se incorporará en el sistema de indicadores general y en el Informe anual de Revisión por la Dirección.

7. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Paralelamente con el proceso de planificación estratégica, se ha realizado un proceso de revisión de los aspectos contenidos en la Misión, Visión y Valores de la empresa, definidos en el año 2003, en el contexto de implantación del Sistema de Gestión EFQM.

A continuación, se exponen los resultados de los tres aspectos:

7.1 Misión

La misión, contextualizada en un modelo de gestión EFQM, hace referencia a la razón de la existencia de una determinada organización y su encaje en el ámbito en el que fue creada.

La definición vigente desde 2003 era la siguiente:

“NILSA es una Sociedad Pública de gestión, adscrita al Departamento de Administración Local del Gobierno de Navarra, que coordina y asiste técnicamente a las Entidades Locales de la Comunidad Foral para la implantación y gestión de las infraestructuras y servicios de abastecimiento y saneamiento de aguas y residuos urbanos.”

A continuación, se expone la propuesta aprobada en el marco de la reflexión estratégica realizada:

“NILSA es una Sociedad Pública de Gestión, perteneciente al grupo CPEN, creada en 1989 como entidad instrumental del Gobierno de Navarra, que coordina y asiste técnicamente a las Entidades Locales de la Comunidad Foral para la implantación y gestión de las infraestructuras y servicios inherentes al Ciclo Integral del Agua de Uso Urbano (abastecimiento y saneamiento-depuración) y a la gestión de Residuos Urbanos”.

7.2 Visión

En términos estratégicos, la Visión hace referencia a las pretensiones de evolución de la gestión y los objetivos y metas de la empresa en el marco temporal del Plan Estratégico vigente.

La definición vigente desde 2003 era la siguiente:

“NILSA pretende ser un modelo de eficiencia en la gestión de los servicios de depuración de aguas residuales en España, y constituirse en un órgano asesor fiable de las Entidades Locales en el resto de los aspectos de su misión”

Y esta es la propuesta aprobada, en el marco de la reflexión estratégica realizada:

“NILSA pretende ser un referente en Europa en planificación y gestión del Ciclo Integral del Agua de Uso Urbano y de los Residuos Urbanos, mejorando los logros conseguidos y consolidando las alianzas estratégicas con otras entidades.

NILSA aspira a reforzar la imagen del sector público empresarial de Navarra, en los aspectos de su misión, fomentando una cercanía ante la ciudadanía.

NILSA fomenta una cultura empresarial basada en la gestión pública eficiente y sostenible y la orientación al cliente, desde una clara voluntad de servicio público”.

7.3 Valores

El despliegue de los procesos de gestión que permitan cumplir con el objetivo estratégico definido en la visión de cada empresa u organización se apoya en una serie de valores que la identifica y diferencia frente al resto.

Los valores adoptados en 2003 fueron los siguientes:

- *Transparencia*
- *Responsabilidad personal, social y medioambiental*
- *Orientación al cliente y a la sociedad*
- *Fidelidad*
- *Calidad*
- *Aprendizaje continuo*
- *Cooperación y trabajo en equipo*
- *Participación*
- *Igualdad*

En la reflexión estratégica se ha considerado que determinados valores que, en 2003, podían diferenciar a una empresa como NILSA, 14 años después han devenido en obligatorios, sobre todo en el ámbito público (transparencia, participación, igualdad). Además, algunos de los seleccionados son excesivamente genéricos y debe concretarse su alcance (fidelidad, calidad, aprendizaje continuo).

La propuesta de valores identificativos de NILSA es la siguiente:

“La visión de NILSA se apoya en una serie de valores que nos identifican y diferencian:

- ***Compromiso de sostenibilidad***, derivado de las características específicas de nuestra misión, que se traduce en una ***apuesta por los principios de la economía circular y lucha contra el cambio climático***, incluyéndolos como líneas estratégicas en todas sus actuaciones.
- ***Garantía de estabilidad a largo plazo***, basada en una gestión eficiente, en la solvencia económica y el alto grado de especialización.
- ***Profesionalidad basada en la experiencia***, apoyada en una trayectoria de más de 25 años de gestión pública y en una altísima motivación del personal.
- ***Alto nivel de tecnificación***, tanto en lo referente a los recursos humanos como a los medios materiales.
- ***Voluntad de servicio público***, refrendada por la alta valoración de la calidad de la prestación del servicio por las entidades locales de Navarra.

- **Organización saludable e integradora**, que busca el crecimiento personal y el bienestar de sus trabajadoras y trabajadores, de sus clientes y de sus proveedores.
- **Cooperación y trabajo en equipo**, apoyada en las sinergias que posibilita contar con un equipo humano multidisciplinar.
- **Sistematización y mejora continua**, basada en la existencia de un sistema de gestión integrado que abarca al conjunto de las actividades de la empresa.
- **Apertura y transparencia**, más allá de lo que indican las normativas, apostamos por informar y comunicar verazmente lo que hacemos y por sensibilizar a la sociedad sobre los retos objeto de nuestra competencia”.

8. ANEXO: PROCESO DE PARTICIPACIÓN

El Consejo de Administración decidió realizar un proceso de participación con todas las partes interesadas de NILSA, especialmente con las activas: clientes (Entidades Locales y usuarios industriales), Departamento, accionistas (CPEN), contratistas y personal con distintos niveles de intensidad y metodologías diseñadas “*ad-hoc*” para cada grupo, para contrastar si las estrategias definidas inicialmente están alineadas con sus expectativas y necesidades. Paralelamente, se diseñó un proceso de consultas por comunicación electrónica con las partes interesadas pasivas (Confederaciones hidrográficas, Parlamento Foral, unidades del Gobierno de Navarra, grupos ecologistas, medios de comunicación). Este proceso, cuya realización no resulta obligatoria en términos de lo establecido en la Norma ISO, ha enriquecido el contenido del Plan en algunos aspectos concretos y ha ayudado a la elaboración del documento definitivo bajo un amplio nivel de consenso.

Para un adecuado diseño de los procesos específicos desplegados con el personal y con CPEN, se ha contado con la asistencia técnica de una consultora experta en este tipo de procesos. El despliegue con la plantilla se articuló mediante la realización de tres sesiones de trabajo en dos grupos de unas 15 personas (sesión informativa de inicio, celebrada el 5 de mayo, sesión de deliberación y propuesta, celebrada el 19 de mayo y sesión de retorno, que tuvo lugar el 2 de junio). Existe un Informe detallado a disposición de cualquier agente interesado. En otro orden, se mantuvo una reunión de trabajo con el coordinador general y la responsable de recursos humanos de CPEN el 9 de mayo.

Se remitieron un total de 470 comunicaciones adjuntando el documento inicial aprobado por el Consejo, con el siguiente detalle:

- Entidades Locales competentes en agua y/o residuos (191 envíos)
- Usuarios industriales (213 envíos)
- Confederaciones Hidrográficas (2 envíos)
- Direcciones Generales del Gobierno de Navarra (8 envíos)
- Parlamento Foral
- Federación Navarra de Municipios y Concejos
- Empresas contratistas de obras y servicios (21 envíos)
- Organismos similares (11 envíos)
- Colectivos sociales y ecologistas (9 envíos)
- Medios de comunicación (7 envíos)
- Centros tecnológicos (6 envíos)

En el plazo establecido de dos semanas, únicamente se recibieron aportaciones remitidas por la Confederación Hidrográfica del Ebro y por parte de CPEN, además de algunos agradecimientos puntuales.

A continuación se presentan las aportaciones que fueron incorporadas modificando el documento inicial:

Análisis DAFO:

1. Se propone mejorar la redacción de la Fortaleza nº 5: *“Plantilla altamente cualificada, especializada, dinámica, motivada y ajustada, con capacidad de adaptación a cambios”*
2. Se propone mejorar la redacción de la Debilidad nº2: *“Estrategia de recursos humanos incompleta (carrera profesional, plan de formación, mejora de la comunicación interna y del liderazgo...)”*
3. Se propone mejorar la redacción de la Oportunidad nº 5 del Plan, que pasaría a ser *“Mejoras tecnológicas en procesos de tratamiento inducidas por aumento de las exigencias legales en vertidos y tratamientos”*
4. Se propone mejorar la redacción de la Oportunidad nº 2 del Plan, que pasaría a ser *“Introducción de NILSA en la gestión del ciclo integral del agua en el contexto del PDCUA.”*
5. Se propone mejorar la comunicación interna de carácter estratégico.

Partes interesadas:

1. Se propone incorporar entre las partes interesadas (pasivas) a las Universidades.

Estrategias y metas:

1. *“Compartir conocimientos y experiencias, sobre todo aprendizaje en el sector de abastecimiento”*, se incorporará a los objetivos a alcanzar en la Meta 1.4, de la EO1 Convertir a NILSA en referente para la planificación y gestión del ciclo integral del agua de uso urbano.
2. *“Elaboración de estrategias de gestión de agua y la interrelación con los gestores actuales: NILSA – Comarcas- Mancomunidades – A. Local”*, formará parte de los trabajos relacionados con las Metas 1.1, 1.2 y 1.3 de la EO1 Convertir a NILSA en referente para la planificación y gestión del ciclo integral del agua de uso urbano.
3. *“Gestionar las redes en baja, ciclo integral del agua, si existe una financiación que lo garantice”*, es un aspecto concreto que se tendrá en cuenta en la definición del contenido de la Meta 1.2 de la EO1 Convertir a NILSA en referente para la planificación y gestión del ciclo integral del agua de uso urbano.
4. *“Compartir conocimientos y experiencias, sobre todo aprendizaje en el sector de residuos”*, se incorpora a los objetivos a alcanzar en la Meta 2.2 de la EO2 Reforzar internamente el Área de Residuos.
5. *“Dotación de personal en otros departamentos (además de residuos)”*, las eventuales incorporaciones de personal se tratarán en el análisis de las Metas 6.1 a 6.4 de la ER6. Mejora de la gestión de personas
6. *“Reflexionar sobre las necesidades de mayor dotación de personal”*. Ver respuesta anterior

7. “Ampliar y formar al personal dedicado a residuos”, se incorporará a los objetivos a alcanzar en la Meta 2.2 y en las metas 6.2 y 6.3 de la ER6. Mejora de la gestión de personas
8. “Colaboración con Universidades en más proyectos de I+D” , se tendrá en consideración en la definición de los objetivos asociados a la Meta 3.3 de la EO3 Estructurar la política tecnológica y científica de NILSA
9. “No está claro qué papel juega NILSA. Se han escuchado declaraciones pero NO se perciben CONCRECIONES: Plan, medios económicos y humanos. Trasladar la estrategia del saneamiento a las labores en gestión de residuos”, se tendrá en cuenta en la definición de los objetivos asociados a la Meta M4.1 de la ED4 Proyectar la imagen de NILSA en materia de gestión de residuos, puesto que es el Gobierno de Navarra quien autorizará la proyección de NILSA
10. “Incrementar el apoyo técnico y económico con las diferentes entidades de gestión de residuos, Mancomunidades, Dptos. de gobierno, ...”, se incorporará a los objetivos a alcanzar en las Metas M4.1. y M4.2 de la ED4 Proyectar la imagen de NILSA en materia de gestión de residuos.
11. “Trabajar con rigurosidad tanto técnica como legal para evitar puntos débiles que pueden ser una amenaza para NILSA”, es un comentario que se admite por su obviedad. Incide en todas las Metas.
12. “Aumentar el Dpto. de Comunicación para ampliar redes sociales, educación ambiental,.....”, se tendrá en consideración en el contexto de la Meta 8.1 de ES8 Colaboración con CPEN para mejorar la imagen del sector público empresarial, que a su vez, está condicionada por la estrategia general de comunicación definida por CPEN.
13. “Dar a conocernos al público: nuestro papel, nuestra labor y por consiguiente nuestra existencia. Se conoce mejor el papel de las Mancomunidades, sobre todo Pamplona, que NILSA”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta 5.1 de la ED5 Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento.
14. “Cuando se vaya a ejecutar un nuevo proyecto de saneamiento en un municipio, aprovechar la ocasión para dar a conocer el papel de NILSA y procurar que lo recojan los medios de comunicación y el público que asista”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta 5.1 de la ED5 Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento.
15. “Generar en Web un apartado de propuestas. Foro dinámico”, ya existe un espacio en web, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta 5.1 de la ED5 Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento.
16. “Redes sociales”, se tendrá en consideración en el contexto de la Meta 8.1 de la ES8 Colaboración con CPEN para mejorar la imagen del sector público empresarial, que está condicionada por la estrategia general de comunicación definida por CPEN.

17. “Publicar en redes sociales los logros del PDSRN y de Residuos”, se tendrá en consideración en el contexto de la Meta 8.1 de la ES8 Colaboración con CPEN para mejorar la imagen del sector público empresarial, que está condicionada por la estrategia general de comunicación definida por CPEN.
18. “Implicación de los ayuntamientos y mejora de la comunicación con ellos mediante contacto más directo y planificado”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta de la 5.1 ED5 Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento.
19. “Dar a conocer nuestro buen trabajo en saneamiento y exportarlo a abastecimiento y residuos”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta 5.1 de la ED5 Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento.
20. “Retomar excursiones para informar al personal el trabajo de campo”. Se valorará. Es preciso señalar que se suprimió el programa por la falta de consenso respecto a su utilidad.
21. “Mayor trabajo en equipo – Estrategia de trabajo en equipo (por falta de liderazgo)”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en las Metas 6.1, 6.2 y 6.3 de la ER 6 Mejora del proceso de gestión de personas.
22. “Información interna sobre participación de gente de NILSA en charlas o foros externos”. Actualmente, existe un espacio virtual donde se incorpora información. Se mejorará la sistemática, incorporando la sugerencia a los objetivos que se fijen para la Meta 3.1 de la EO3 Estructurar la política tecnológica y científica de NILSA.
23. “Mayor participación de todos los Departamentos en diseños de proyectos de obra y otros”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en las Metas 6.1, 6.2 y 6.3 de la ER 6 Mejora del proceso de gestión de personas.
24. “Más consultas de clima laboral, con total transparencia”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta 6.4 de la ER 6 Mejora del proceso de gestión de personas.
25. “Acceso a otro tipo de reconocimientos externos: sello Concilia, Igualdad, Empresa Saludable”. se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta 7.2 de la ER7 Reestructuración del sistema de gestión según normas ISO, puesto que las certificaciones de tipo sectorial enriquecen el alcance de la estrategia expresada en el Documento inicial.
26. “Una mejora de la capacitación técnica profesional que permita dar mayor servicio a los entes públicos (Gobierno de Navarra, Entidades Locales...)”, se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en las Metas 6.2 y 6.3 de la estrategia ER6 Mejora del proceso de gestión de las personas.
27. “Plan o programa de motivación”. se tendrá en consideración en la definición de los objetivos a alcanzar en la Meta 6.4 de la estrategia ER6 Mejora del proceso de gestión de las personas.

Misión, visión y valores:

Se admitieron las siguientes aportaciones y se modificó la redacción expresada en el documento inicial en lo referente a la Visión (Propuestas 2, 3 y 5) y Valores (propuestas 6 y 7). En cuanto al contenido de la propuesta 4, se tomó en consideración en la definición de los objetivos de las Metas de las Estrategias ED4 y ED5.

1. (M) Comentario: “Abastecimiento y residuos. La misión actual no está muy definida. Muy ambicioso”.
2. (V) Propuesta: “Comentario: referente en Europa ya!!!!”. Es necesario decidir la referencia y la propuesta de la plantilla es inequívoca al respecto.
3. (V) Propuesta: “(fomentando una cercanía ante la ciudadanía)”: Mejora la expresión inicial de la idea.
4. (V) Propuesta: “NILSA aspira a tener una visibilidad externa tanto en campañas corporativas como de sensibilidad”: Tal como está expresada la propuesta es una estrategia de proyección que apoye el logro de la visión en el refuerzo de imagen pública. Se incorporará en las metas de las estrategias ED4 y ED5 (“Proyectar la imagen de NILSA en materia de gestión de residuos” y “Reforzar la comunicación de los logros del Plan de Saneamiento”)
5. (V) Propuesta: “... gestión pública eficiente y sostenible...”. Mejora la expresión inicial de la idea.
6. (Val) “Profesionalidad basada en la experiencia, apoyada en una trayectoria de más de 25 años de gestión pública y en una motivación del personal que consigue alcanzar los objetivos a pesar de las dificultades. Comentario: Planificación correcta de objetivos parciales y finales (debería ser)”. Ampliar: “y en una altísima motivación del personal”
7. (Val) “Organización saludable e integradora, que busca el crecimiento personal (aceptada), el bienestar de sus trabajadoras y trabajadores, de sus clientes y de sus proveedores”