

# Plan Estratégico

Agencia de Medio Ambiente y Agua

2016

2019



Agencia de Medio Ambiente y Agua  
CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO

**EDITA:**

Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía.  
Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio.  
Junta de Andalucía.

**COORDINACIÓN y DISEÑO:**

Comunicación y Uso Público de AMAYA.

**FOTOGRAFÍA:**

Fotografías oblicuas de Javier Hernández Gallardo: Páginas 4, 7, 13, 15 y 67.

Fotografías del Banco Audiovisual de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio.

Laura Plaza Arregui. Páginas 10 y 47; página 15 José González Granados, página 36 Sebastián Medina López..

Fotografía de la *Guía de los paisajes de pinsapar, un recorrido a partir de las referencias históricas previas al SXXI*: Página 63.

Fotografía de Sergio Alcalá Parejo, página 46; y de Cristina García Carrera página 26 y 71.

# Índice

[1] Introducción .....	4
[2] Marco de referencia.....	7
[3] Metodología .....	13
[4] Diagnóstico .....	15
[5] El modelo de agencia .....	18
5.1 La perspectiva externa: modelo de actuación .....	20
5.1.1 Objetivos de actuación .....	21
5.1.2 Público objetivo .....	24
5.2 La perspectiva interna: modelo de organización .....	25
5.2.1 Objetivos de organización .....	27
5.2.2 Funciones.....	28
5.2.3 Estructuras.....	29
5.2.4 Organización: espacios de decisión y de relación.....	31
5.3 La perspectiva interadministrativa: modelo de relación.....	34
[6] El planteamiento estratégico.....	36
6.1 Estrategia de actuación.....	38
6.2 Estrategia de organización .....	56
6.3 Estrategia de financiación .....	62
[7] Instrumentos necesarios para el desarrollo del plan.....	63
[8] Seguimiento y evaluación.....	67
8.1 Indicadores .....	69
8.2 Otros instrumentos de seguimiento .....	69
8.3 Responsabilidad y periodicidad del seguimiento y evaluación .....	70
[9] Comunicación y difusión del plan estratégico .....	71
Anexo: indicadores del plan estratégico .....	75

The image is a composite of two aerial photographs. The top half shows a wide, flat landscape with a river or estuary system, overlaid with a semi-transparent teal color. The bottom half shows a rugged coastline with steep, rocky cliffs and a dense forest of green trees. The text is overlaid on the teal section.

[1]

# Introducción

[1]

# Introducción

La Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía es la Agencia del Gobierno de la Junta de Andalucía dedicada a la gestión y ejecución de las políticas ambientales y territoriales que establece y diseña la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, a la que se encuentra adscrita y de la que se erige como principal ente instrumental. Tras su creación en 2011, es necesario sentar las bases de un nuevo proyecto de Agencia que, partiendo de la experiencia adquirida en los numerosos años que acumula prestando servicios para la mejora del medio ambiente andaluz, rediseñe y proyecte las principales líneas de acción para los próximos años (periodo 2016-2019).

La Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía, plantea una serie de medidas con el objetivo básico de mejorar la gestión, la calidad en la prestación de los distintos servicios públicos y el desarrollo de las funciones propias de las Consejerías. Con la expresada finalidad se crea en su artículo 22 la Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía (en adelante, la Agencia). La naturaleza pública de la nueva agencia y su sometimiento como ente instrumental al derecho público en destacados aspectos de su funcionamiento, conjuntamente con la utilización de formas de gestión empresariales, permite la prestación de los servicios públicos que se le encomiendan de forma eficiente, con las debidas garantías en sus relaciones con los ciudadanos, con el objetivo de mejorar la ejecución e implementación de los programas que ponga en marcha la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía.

La Agencia se subrogó desde la entrada en vigor de sus Estatutos (30 de abril de 2011) en todas las relaciones jurídicas, derechos y obligaciones de la Empresa de Gestión Medioambiental, S.A. (EGMASA), que pasó a extinguirse en esa misma fecha.

A la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio le corresponde el control de la eficacia de la Agencia, sin perjuicio de las competencias que la Ley otorga a la Consejería competente en materia de hacienda y administración pública.

Transcurrido ya un tiempo desde su creación, resulta necesario en estos momentos sentar las bases de un nuevo proyecto de agencia que, partiendo de la experiencia adquirida en los numerosos años que acumula prestando servicios para la mejora del medio ambiente andaluz, proyecte las principales líneas de acción para los próximos años. Éste es el objeto del presente Plan Estratégico.

Se trata de avanzar hacia un modelo básico de agencia caracterizado por su titularidad estrictamente pública –sin perjuicio de la posibilidad de realizar actividades en régimen de mercado, dado su carácter de agencia pública empresarial–, y basado en los principios de planificación, eficacia y eficiencia en la ejecución de actuaciones, control de recursos, evaluación de resultados, seguridad jurídica y transparencia en su gestión.

El Plan se conforma a partir de un triple enfoque:

- › Como herramienta o instrumento de planificación en sentido estricto.
- › Como elemento destacado del proceso de consolidación en el que se encuentra la Agencia.
- › Como oportunidad para efectuar una reflexión de conjunto que partiendo de la situación actual proyecte las grandes líneas maestras para el futuro.

Así mismo, el Plan tiene en cuenta una serie de argumentos o premisas que resultan esenciales para su adecuada comprensión:

- › **Forma parte del proceso de rediseño de la Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía.** En este sentido, recoge la experiencia acumulada desde 1989 por la Empresa de Gestión Medioambiental, S.A. (EGMASA) como referente para los actores del sistema ambiental de la Comunidad Autónoma de Andalucía, y aborda una nueva etapa vinculada a las prioridades políticas que la Junta de Andalucía establece en materia de medio ambiente, agua y ordenación del territorio.
- › **Redefine el modelo de agencia, estableciendo un nuevo ámbito de actuación y esquema de organización.** La Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía pretende erigirse en un instrumento privilegiado guiado por criterios de excelencia, integrado por personas cualificadas y comprometidas con sus objetivos, percibido por los destinatarios de sus servicios como una organización excelente, íntimamente vinculada a la Junta de Andalucía, adaptable al cambio, flexible e innovadora.
- › **Propone una serie de estrategias que contribuyan a potenciar su liderazgo al frente de la gestión del medio ambiente y el desarrollo sostenible en Andalucía.** En este sentido, conceptos o instrumentos como la especialización inteligente, la economía verde, la ecoinnovación, el desarrollo sostenible, la protección de los espacios naturales, la gestión integral del agua, la implantación de modelos de excelencia o la cooperación entre los agentes vinculados al sistema hídrico y medioambiental andaluz, constituyen la base de sus actuaciones.
- › **Se inspira en una metodología abierta y participativa.** La elaboración del Plan se ha ajustado a una metodología que ha permitido la participación de todos los actores que intervienen en la definición y ejecución de las actividades de la Agencia. El Plan se concibe, más que como un fin en sí mismo como una herramienta al servicio del cambio y, por tanto, como una apuesta de futuro. Se trata de un proceso que parte de una reflexión colectiva en la que se analizan las bases en las que se asienta la organización y se establecen unas nuevas y actualizadas de cara al desarrollo futuro. De ahí que la redacción haya sido realizada por un equipo multidisciplinar de profesionales de la Agencia; se haya abierto un periodo de participación a todas las instancias de la organización; se haya dado a conocer a las Gerencias a través del Comité de Dirección Ampliado y a los órganos de representación de los trabajadores y se haya aprobado por el Consejo Rector de la Agencia.

[2]

# Marco de referencia



# [2]

## Marco de referencia

El Plan Estratégico es un proceso y a la vez una herramienta de la Agencia, que pretende gestionar con visión de futuro aquellas actuaciones de la política ambiental de la Junta de Andalucía que le sean encomendadas con objeto de hacer frente a los retos medioambientales, a la vez que impulsar un cambio en el modelo productivo apostando por la competitividad, la innovación y el empleo en la denominada economía verde.

Si en cualquier momento y lugar resulta oportuno el establecimiento de enfoques estratégicos que permitan superar los planteamientos cotidianos, en el caso de la Agencia esto se convierte en una necesidad. Los cambios externos e internos a los que actualmente nos enfrentamos y sus implicaciones para nuestra organización, requieren de una respuesta de calidad centrada en la planificación y en la estrategia, si pretendemos satisfacer las expectativas y demandas que esperan las entidades destinatarias de nuestra actividad.

En lo que a cuestiones externas se refiere, nos encontramos en un momento de cambio en el contexto internacional, nacional y regional, producto de la crisis financiera y económica que ha afectado con especial virulencia a la actividad empresarial, tanto en España como en Andalucía. Esto hace que los distintos agentes hayan venido estableciendo nuevas pautas y estrategias de actuación para conseguir posicionarse adecuadamente en los escenarios que se vislumbran para el futuro. En nuestro contexto exterior, tanto la Unión Europea como los estados o las regiones que nos rodean se han venido dotando de instrumentos y han ido realizando, en primer lugar, actuaciones tendentes a absorber el impacto derivado de esta crisis y, después, otras para sentar las bases con las que poder aprovechar al máximo las oportunidades de futuro.

En este marco, tanto la economía verde en su más amplia acepción como el aprovechamiento sostenible de los recursos endógenos de base territorial, el fomento de las energías renovables y la eficiencia energética o la ecoinnovación suponen oportunidades para la generación de riqueza, la generación de empleo y el establecimiento de nuevas bases para reorientar nuestro modelo productivo.

Junto a esto, la protección del medio ambiente y de los espacios naturales, el impulso de su uso público, la protección y recuperación de la biodiversidad y la geodiversidad, la gestión integral del agua, la calidad ambiental, la mejora del paisaje o la lucha contra el cambio climático, constituyen el marco de actuación de la Agencia.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía, se han producido una serie de hitos que han contribuido a generar un nuevo clima favorable para el medio ambiente y el desarrollo sostenible.



- › La Agenda por el Empleo – Plan Económico de Andalucía 2014-2020, en sus ejes estratégicos 5 y 6, dedicados a Cambio climático y prevención de riesgos y Protección del medio ambiente y el territorio respectivamente, establece hasta un total de 119 medidas, incardinadas en 9 líneas de actuación, directamente relacionadas con las funciones propias de la Agencia. En consonancia con ello, la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio está tramitando las Estrategias de Desarrollo Sostenible y de Generación de Empleo Ambiental.
- › Nos encontramos en los inicios de un nuevo marco de apoyo comunitario en la Unión Europea y de una legislatura en la Comunidad Autónoma de Andalucía, contándose con instrumentos programáticos y estratégicos bien definidos a los que alinear el nuevo modelo de Agencia.
- › El Gobierno andaluz ha realizado una apuesta decidida por el medio ambiente y la planificación y ordenación del territorio, como dos competencias que deben estar agrupadas bajo una misma gestión, creando la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio y dotándola de delegaciones territoriales específicas.
- › La próxima revisión de Plan de Medio Ambiente de Andalucía, que constituye la figura de planificación integradora en el ámbito medioambiental, abre la oportunidad de reorientar las estrategias, directrices, y programas de la política ambiental andaluza. Igualmente ocurre con el Plan Forestal Andaluz, que actualmente ha iniciado su fase de revisión hacia su cuarta adecuación. Mediante un proceso exhaustivo de estudio y examen de la situación forestal y de debate social de los agentes implicados, dicha adecuación permitirá un mejor conocimiento de la realidad actual del sector forestal.
- › La aprobación por parte del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía de las Estrategias de Gestión Integrada de la Geodiversidad y de la Biodiversidad ha supuesto, asimismo, un importante impulso y un valioso compromiso con la conservación del patrimonio natural andaluz, a partir del cual se pretende atender a todas las obligaciones derivadas de las legislaciones europeas, estatales y autonómicas en la materia.
- › El inicio del segundo ciclo de la planificación hidrológica en Andalucía, conforme a la Directiva Marco de Agua, abre igualmente un importante abanico de posibilidades relacionadas con el medio ambiente y la mejora del ciclo del agua en la Comunidad Autónoma.
- › La Estrategia Andaluza ante el Cambio Climático, el Plan Andaluz de Acción por el Clima y el anteproyecto de Ley Andaluza de Cambio Climático -- en tramitación-- precisan de un instrumento de ejecución y gestión acorde con las circunstancias y retos que se presentan.
- › La Estrategia Energética de Andalucía 2020, que impulsa el autoconsumo con la utilización de fuentes energéticas locales, ofrece una importante oportunidad de desarrollo de la biomasa como fuente de energía.
- › La definición por parte de la Junta de Andalucía de la Estrategia de Innovación para Andalucía 2014-2020 (RIS3\_ANDALUCIA), alineada con el planteamiento de la UE para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, permitirá afrontar la recuperación económica de forma más eficaz. Con esta estrategia la Junta de Andalucía ha identificado las prioridades de especialización inteligente en las que invertir en investigación, innovación e iniciativa empresarial a fin de que los fondos estructurales puedan utilizarse de forma más eficaz y puedan aumentarse las sinergias entre las diferentes políticas de la UE, nacionales y regionales, así



como las inversiones públicas y privadas. Entre las prioridades se encuentran el aprovechamiento sostenible de los recursos endógenos de base territorial, el fomento de las energías renovables y la eficiencia energética.

- › El Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI) 2020, como principal instrumento de programación, coordinación, dinamización y evaluación de la política de I+D+i de Andalucía, asume y resalta la importancia del conocimiento científico como motor de la modernización y del cambio social en Andalucía, e incorpora objetivos, líneas y medidas específicos en materia medioambiental.
- › El Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía (POTA) es un instrumento de planificación y ordenación integral que establece los elementos básicos para la organización y estructura del territorio andaluz, constituyendo el marco de referencia territorial para los planes de ámbito subregional y para las actuaciones que influyan en la ordenación del territorio, así como para la acción pública en general.
- › El Plan de Protección del Corredor Litoral de Andalucía persigue conservar y destacar los valores del litoral andaluz, espacio muy tensionado por presiones urbanísticas, industriales, etc., y establece medidas para evitar la consolidación de nuevas barreras urbanas entre los espacios interiores y los costeros; favorecer la biodiversidad a través de la continuidad de ambos, y armonizar la regulación del Suelo No Urbanizable en los municipios costeros.

El nuevo marco financiero plurianual de la UE para el periodo 2014-2020, en adelante el MFP, constituye una base fundamental para la financiación de las actividades relacionadas con el medio ambiente, el agua y la ordenación del territorio en Andalucía. Como tal, el MFP no es el presupuesto de la UE, sino que proporciona el marco para la programación financiera y la disciplina presupuestaria, garantizando la previsibilidad del gasto. También permite a la UE desarrollar políticas comunes durante un período lo suficientemente largo como para que sean efectivas.

Dentro de las categorías de gasto que establece se encuadran los fondos que, en mayor medida, pueden ser dispuestos para el desarrollo de las políticas relacionadas con el medio ambiente, la gestión de los recursos hídricos y la planificación y cohesión territorial. Dichos instrumentos de financiación incluyen el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), que tradicionalmente han sustentado una parte importante de las actividades de la Agencia, pero también otros como el Fondo Social Europeo (FSE) o el Fondo Europeo Marítimo y Pesquero (FEMP), que también ofrecen posibilidades para acometer trabajos relacionados con la gestión ambiental.

Los objetivos de FEDER para el periodo 2014-2020 se orientan a garantizar que la inversión de la UE se centre en los objetivos europeos a largo plazo en materia de crecimiento y empleo (objetivos marcados por la estrategia Europa 2020), los cuales incluyen el cambio climático, el aumento de la eficiencia energética o el uso eficiente de los recursos naturales.

FEADER es el fondo destinado a la financiación del segundo pilar de la Política Agrícola Comunitaria (PAC), el dirigido al área del desarrollo rural. En la Comunidad Autónoma se articula por medio del Programa de Desarrollo Rural de Andalucía (2014-2016), en el cual se definen medidas, submedidas y operaciones que pueden dar amplia cobertura a un número importante de actividades desarrolladas por la Agencia y la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, fundamentalmente aquellas relacionadas con su línea de actividad más enfocada al medio natural.

Otro de los instrumentos financieros de la Unión Europea lo constituye el Programa LIFE, dedicado exclusivamente al medio ambiente y cuyo objetivo general hasta 2020 es contribuir al desarrollo sostenible y al logro de los objetivos y metas de la Estrategia Europa 2020 y de las estrategias y planes pertinentes de la Unión en materia de medio ambiente y clima.

Por otro lado, y con carácter general, el nuevo MFP europeo contiene una importante concentración temática en los objetivos de investigación e innovación en la definición de sus programas, justificando el necesario esfuerzo y conveniencia de reorientación hacia la gestión del conocimiento y las nuevas tecnologías como ámbitos en los que se abren importantes oportunidades que no pueden dejarse de lado.

Nos situamos, por tanto, en un contexto de cambio que debe ser aprovechado tanto para superar los problemas que nos afectan como para explotar las oportunidades que las nuevas orientaciones nos abren. Mediante la elaboración y materialización del presente Plan Estratégico, la Agencia pretende llevar a cabo la mejor gestión de este cambio, definiendo unos objetivos generales y optimizando las capacidades existentes para alcanzarlos.

Tanto el Consejo Rector como el equipo directivo de la Agencia son conscientes de los retos a los que debemos enfrentarnos, de ahí que se haya apostado por este proyecto como garantía para que la Agencia cumpla, a lo largo del periodo de vigencia del Plan, los siguientes **compromisos**:

- › Conseguir un **grado de excelencia** que le permita desempeñar sus funciones a un nivel competitivo comparable al de las agencias más innovadoras del contexto nacional e internacional, sin olvidar las posibles colaboraciones que estratégicamente se determinen.
- › Presentarse como un **referente para identificar, iniciar y liderar los procesos de cambio** en relación con los agentes y la estructura ambiental de nuestra región.
- › Enfrentarse a una **reflexión y debate interno** sobre los retos y desafíos que debe afrontar en el presente, pero pensando en el futuro.
- › Adoptar **nuevas formas de dirección y de gestión** derivadas de la planificación estratégica, táctica y operativa.
- › Convertirse en un **instrumento flexible y eficiente** para la gestión y ejecución de las políticas de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, en particular, y de la Junta de Andalucía en general, sobre los asuntos identificados entre sus fines.
- › Reforzar su **imagen pública** ante el tejido ambiental como agencia de calidad, comprometida con la generación de actividad y empleo verde, con interés fundamental en la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible de los territorios.
- › Aumentar los niveles de **transparencia** para que sus actuaciones sean mejor conocidas tanto por sus beneficiarios como por la sociedad andaluza en general.
- › Establecer mecanismos de **auditoría y control internos** adicionales y coordinados con los que lleven a cabo los órganos competentes, tanto en el ámbito parlamentario como en el de la propia Junta de Andalucía.
- › Apostar por la **simplificación de procedimientos y modernización de sistemas de información** para conseguir más agilidad y eficacia en la respuesta a los beneficiarios de sus actuaciones.
- › Reforzar la **seguridad jurídica** de sus actuaciones en el ejercicio de sus competencias sometidas tanto al derecho público como al derecho privado.



[3]

# Metodología



# [3] Metodología

El Plan Estratégico incorpora las actividades y servicios que la Agencia va a desarrollar en el periodo 2016-2019.

Su proceso de elaboración se ha estructurado en siete fases sobre la base de una metodología participativa que ha permitido aprovechar la experiencia y capacidad profesional de los diferentes grupos de interés de la organización, externos e internos, asegurando su representatividad.

<b>Fase 1</b>	Comunicación desde la Dirección del inicio del proceso de planificación estratégica
<b>Fase 2</b>	Análisis de la situación desde diversas perspectivas (legal, técnica, social y económica), valorando necesidades, opiniones y expectativas de los diferentes grupos de interés
<b>Fase 3</b>	Diagnóstico a partir de la información obtenida en la fase anterior: matriz DAFO
<b>Fase 4</b>	Formulación estratégica: - Análisis de los factores clave de la Agencia para definir su misión, visión y valores - Formulación de objetivos estratégicos
<b>Fase 5</b>	Desarrollo del Plan Estratégico: despliegue de líneas y medidas de actuación para dar cumplimiento a los objetivos formulados
<b>Fase 6</b>	Modelo de seguimiento: definición de la estructura del modelo de seguimiento y evaluación del plan, que permita evaluar su grado de ejecución así como la consecución de los objetivos estratégicos establecidos
<b>Fase 7</b>	Modelo de comunicación y difusión: definición de las acciones de comunicación interna y externa

[4]

# Diagnóstico



# [4] Diagnóstico

En la forma descrita en el correspondiente apartado del Plan (3. Metodología), se ha realizado un diagnóstico de la situación actual de la Agencia, basado en el profundo conocimiento de la organización de los componentes del equipo redactor del Plan, en la participación activa de la totalidad de los mandos intermedios y de la Dirección de la Agencia y en el uso de herramientas y métodos generalmente admitidos para la realización de este tipo de análisis.

El diagnóstico estratégico ha permitido identificar, desde una perspectiva integral, aquellos factores relevantes que influyen en los servicios prestados por la Agencia a partir del análisis del contexto externo e interno en el que se desarrolla su actividad.

La reflexión sobre las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, el conocimiento de las debilidades y fortalezas internas y el análisis de la posición competitiva de la entidad, constituyen la base para la definición de unos objetivos estratégicos que se articularán a través de líneas de actuación y medidas.





Todo este despliegue propositivo tiene como objeto final situar a la Agencia en la mejor posición posible dentro de un escenario global que ha cambiado sustancialmente en los últimos años, coincidiendo con la reordenación del sector público andaluz, con la extinción de la antigua EGMASA y con la creación en una nueva agencia empresarial que aún tiene pendiente un proceso importante de reestructuración y consolidación de funciones y capacidades. En términos generales, las necesidades detectadas pasan por:

- › Garantizar el adecuado desarrollo y ejecución de los compromisos de Agencia con la sociedad andaluza, los cuales abarcan una amplia gama de actividades relacionadas con el medio ambiente, la ordenación del territorio y la gestión de los recursos hídricos.
- › Adaptar el desarrollo de estos compromisos al nuevo escenario derivado de la creación de la Agencia como ente público empresarial, así como a las circunstancias vinculadas a sus posibilidades y oportunidades de financiación.
- › Favorecer una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, a través de la consolidación de funciones y marcos de oportunidades en la generación de negocio, en particular en aquellas áreas que aporten mayor valor añadido a la organización y contribuyan a avanzar en el cambio del modelo productivo andaluz, reorientándolo hacia la sociedad del conocimiento y el empleo verde.
- › Mejorar significativamente la gestión, a través de una mayor eficacia y eficiencia, por medio de la simplificación de procedimientos y mediante la puesta en valor y el reconocimiento del capital humano.
- › Promover la transparencia en la gestión, reforzar la imagen exterior y consolidar un sólido sistema de alianzas estratégicas y territoriales, que permitan transformar la Agencia en un referente internacional en la gestión de los servicios públicos relacionados con el medio ambiente.

Dactylorhiza  
markusii  
65-09-0012  
12/6/09 R3  
3/9/09 C25  
7/1/2010

Dactylorhiza  
markusii  
65-09-0012  
12/6/09 R3  
3/9/09 C25  
7/1/2010

Dactylorhiza  
markusii  
65-09-0012  
12/6/09 R3  
3/9/09 C25  
30/12/200

[5]

# El modelo de la Agencia



# [5]

## El modelo de la Agencia

El modelo se fundamenta tanto en el carácter público empresarial de la Agencia como en su vinculación con la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio. En este sentido, Consejería y Agencia forman parte de un proyecto común en el que le corresponde a la Consejería el establecimiento de las políticas, el establecimiento de objetivos y la definición de programas de actuación; y a la Agencia la gestión y ejecución de actuaciones, fundamentalmente, ejecución de obras e infraestructuras, prestación de servicios, consultoría y asistencia técnica.

Este modelo, como construcción teórica que tiene por objeto definir cuál debe ser el tipo de agencia al que debemos tender, debe entenderse, en una doble acepción:

- › Como una referencia a ser tenida en cuenta en todas las actuaciones que se lleven a cabo desde la Agencia.
- › Como resultado final, alcanzable tras la ejecución de las líneas y medidas que se establecen en el Plan Estratégico a lo largo de los próximos años.

Del mismo modo, es el resultado de una triple componente en la realidad de la Agencia:

- › El **modelo de actuación**, que debe establecer los elementos que configuran el proyecto de intervención pública de la Agencia. Tiene por tanto una trascendencia y proyección exterior, por cuanto va a orientar la acción de la entidad respecto a los destinatarios de sus acciones y la naturaleza de las mismas.
- › El **modelo de organización**, que debe establecer las bases de mejora y transformación de la Agencia para el mejor desempeño de sus funciones actuales y la asunción de las que se establezcan para el futuro. Este modelo, aunque también tendrá claras implicaciones en la actuación externa, se centra en la definición de cuestiones internas y de funcionamiento, que configuran la Agencia para el óptimo funcionamiento necesario en su modelo de actuación.
- › El **modelo de relación**, que debe configurar las relaciones entre la Agencia y la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, configurándose aquélla como auténtico ente instrumental de ésta, de tal forma que la consecución de los objetivos de la Agencia contribuya, como un elemento más, a que la Consejería alcance los suyos, creándose así una comunidad de objetivos con una diversidad de herramientas.

Se exponen a continuación estos aspectos del nuevo modelo, describiendo:

- › En primer lugar, el modelo de actuación, mediante la definición de la Misión de la Agencia, los 8 Objetivos estratégicos establecidos para alcanzarla y el público objetivo.
- › En segundo lugar, el modelo de organización, mediante la definición de la Visión de la Agencia, los 2 Objetivos estratégicos fijados, las líneas funcionales internas, las estructuras y la organización.
- › En tercer lugar, el modelo de relación, mediante la alineación de los objetivos de la Agencia con los de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, así como el esquema de financiación de las actividades de aquélla en función de esta alineación.

## 5.1

# La perspectiva externa: modelo de actuación

El *modelo de actuación* establece el marco en el que deben desarrollarse las actuaciones estratégicas de la Agencia para los próximos años y resulta de la definición tanto de la misión como los objetivos que orientarán dichas actuaciones y los destinatarios de las mismas: su *público objetivo*.

Se define como **MISIÓN** principal de la Agencia:

*“Contribuir a la protección y mejora del medio ambiente y del territorio, a la gestión integral del ciclo del agua y a la promoción del desarrollo sostenible, mediante la prestación de servicios y la gestión y ejecución de intervenciones encomendadas por entidades públicas o privadas en el territorio andaluz, especialmente las que provengan de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio a la que se encuentra adscrita”.*

## 5.1.1 Objetivos de actuación

Como se ha mencionado anteriormente, la actuación de la Agencia está enfocada por su misión por lo que, en base a la misma, se formulan los objetivos de actuación que se exponen a continuación.

### OBJETIVO 1

#### Potenciar la economía verde y el desarrollo sostenible del territorio



El enorme valor que atesora el patrimonio natural de Andalucía precisa el impulso al desarrollo territorial mediante la administración eficiente de los recursos naturales y la articulación del sistema productivo de los bienes y servicios, asociados al medio natural, incrementando la colaboración público-privada para optimizar la cadena de valor, aunando el disfrute de la naturaleza con el progreso y propiciando la participación de los actores implicados en el ámbito de acción de la gestión integral del territorio.

## OBJETIVO 2

---

**Apostar por la Innovación y la I+D en materia de territorio, medio ambiente y agua e impulsar y desarrollar la Gestión del Conocimiento Ambiental y Territorial mediante el uso de nuevas tecnologías de la Información**



La Agencia ocupa un lugar de privilegio como herramienta para la resolución de los nuevos retos ambientales de la sociedad andaluza. Para su mantenimiento y desarrollo, se hace necesaria la generación de nuevo conocimiento, innovación y desarrollo tecnológico, en el marco de las directrices establecidas en la Estrategia de Innovación de Andalucía 2020 (RIS3 Andalucía), la Agenda por el Empleo - Plan Económico de Andalucía 2014-2020, el Plan Andaluz de I+D+i (PAIDI 2014-2020) y el Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea 2014-2020 (H2020); la gestión y mantenimiento de la Red de Información Ambiental de Andalucía, convirtiéndola en el referente de la información ambiental y territorial de Andalucía; y el establecimiento del Sistema de Gestión del Conocimiento Ambiental y la mejora de las relaciones con otros Agentes del Conocimiento.

## OBJETIVO 3

---

**Abrir la Agencia a nuevos ámbitos de actividad relacionados con su marco funcional**

Se establece este objetivo para llevar a cabo un aprovechamiento eficiente de los recursos de la Agencia con criterios de productividad y rentabilidad, participando en proyectos en otros mercados que permitan optimizar los recursos personales y materiales, así como compartir nuevas técnicas y conocimientos. Se pretende asimismo dinamizar sectores en los que por su dispersión territorial o insuficiente representación territorial se pueda contribuir a crear empleo y riqueza dentro y fuera de la Comunidad Autónoma.

## OBJETIVO 4

---

### **Contribuir a la conservación y puesta en valor de la biodiversidad y la geodiversidad de Andalucía**

Se trata de desarrollar las líneas estratégicas contempladas en las estrategias de gestión integrada de la biodiversidad y la geodiversidad, cumpliendo los compromisos y obligaciones derivados de la legislación europea, nacional y regional en materia de conservación de la biodiversidad, el patrimonio natural y los espacios protegidos. Así mismo, se centra en promover la implicación social en los objetivos de conservación, mediante la puesta en valor del patrimonio natural y de los servicios ambientales y ecosistémicos.

## OBJETIVO 5

---

### **Afrontar el escenario de cambio climático y sus efectos mediante un sistema integrado de prevención y calidad ambiental**

El cambio climático es posiblemente el principal reto medioambiental que debe abordar nuestra sociedad. La Agencia debe contribuir significativamente a la mejora de la calidad ambiental mediante actuaciones de investigación, preventivas y correctivas, respecto a los distintos tipos de contaminación, así como a la lucha contra el cambio climático en nuestra comunidad. En este sentido, la Agencia debe llevar a cabo las actuaciones necesarias para prevenir y paliar los efectos del calentamiento global, contribuir al restablecimiento de zonas deterioradas por la acción del hombre y colaborar en la vigilancia ambiental mediante la recogida de datos junto con el análisis y diagnóstico de los mismos.

## OBJETIVO 6

---

### **Contribuir al desarrollo de las políticas de agua en Andalucía**

El agua es un recurso clave en el desarrollo económico, social y territorial de Andalucía. Fruto de los continuados esfuerzos del gobierno Andaluz, desde 2005 la Junta de Andalucía tiene transferidas las funciones y servicios de la Administración del Estado para la gestión de los recursos y aprovechamientos hidráulicos de las Demarcaciones Hidrográficas Intracomunitarias (Mediterránea, Guadalete-Barbate y Tinto-Odiel-Piedras), todas ellas muy diversas entre sí en aspectos geográficos, territoriales, ambientales, económicos e hidrológicos.

Estas tres demarcaciones integran 12 sistemas de explotación, que proporcionan unos recursos hídricos medios anuales de unos 1.000 Hm<sup>3</sup>, de los que dependen el abastecimiento de casi 3 millones de personas, a las que sumar una importante población estacional, el regadío de 125.000 has y el suministro a industrias tan significativas como el Polo Químico y Puerto exterior de Huelva, la Bahía de Algeciras y por supuesto, el sector turístico en toda la costa andaluza.

Además, la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio presta auxilio técnico y económico a las corporaciones locales en materia de abastecimiento y saneamiento, que en el caso de Andalucía, abarca un territorio de 87.000 Km<sup>2</sup>, en los que se ubican 782 municipios con una población de 8,5 millones de habitantes.

## OBJETIVO 7

---

### Contribuir al desarrollo territorial y a la mejora del medio ambiente urbano

La planificación del territorio se concibe como una herramienta esencial hacia la sostenibilidad, mediante la elaboración y gestión de instrumentos de ordenación del territorio y la integración territorial de espacios rurales de interés natural, paisajístico y cultural, haciéndolos más accesibles y consecuentemente incrementado su uso por parte de la población.

Considerando que en las ciudades vive más del 80% de la población y que en su ámbito es donde se generan la mayoría de los problemas ambientales, se presenta como esencial el apoyo a los municipios en materia de sostenibilidad urbana y desarrollo del concepto de *smart city*, así como la mejora de la calidad de vida asociada al comportamiento de las personas en el entorno urbano y a los servicios que ello requiere -- desde la planificación estratégica (agendas locales, Pacto de los Alcaldes, etc.) hasta la definición y ejecución de soluciones concretas--. Se pretende una orientación de las ciudades andaluzas hacia modelos de emisiones reducidas y sostenibilidad urbana, con especial atención a la participación ciudadana.

## OBJETIVO 8

---

### Evolucionar hacia un dispositivo de emergencias ambientales para Andalucía

La apuesta firme por la estabilidad, profesionalidad, cualificación y acreditación profesional del dispositivo INFOCA, junto a la respuesta y capacidades demostradas por éste en el ámbito de las emergencias ambientales, supone una oportunidad de ampliación de competencias en este área, con el fin de optimizar los recursos públicos y mejorar el servicio al ciudadano.

Por ello, gracias a su experiencia y competencias, la Agencia tiene capacidad y conocimiento para ofrecer un espectro más amplio de servicios en el ámbito previo, durante y post-emergencia a los diferentes organismos implicados.



## 5.1.2 Público objetivo

Las entidades destinatarias de las actuaciones de la Agencia pertenecen a tres niveles.

En un **primer nivel** estarían aquellas entidades a las que la Agencia presta el servicio directamente:

- › Centros directivos de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio
- › Centros directivos de otras consejerías de la Junta de Andalucía
- › Otros organismos y entes instrumentales de la Junta de Andalucía
- › Diputaciones provinciales
- › Municipios
- › Mancomunidades y consorcios
- › Organismos de la Administración General del Estado

El **segundo nivel** está integrado por organismos, instituciones o entidades con los que la Agencia colabora de algún modo, por lo que los hace destinatarios de sus acciones y contribuyen a la hora de alcanzar los objetivos marcados. Entre ellos:

- › Empresas de servicios medioambientales y forestales
- › Empresas de obra civil
- › Asociaciones de carácter medioambiental
- › Agentes económicos y sociales
- › Universidades y centros de investigación

Y finalmente un **tercer nivel** entendido como el destinatario finalista de toda la actividad de la Agencia: la sociedad andaluza.

## 5.2

# La perspectiva interna: modelo de organización

El *modelo de organización* de la Agencia se configura a partir de la visión, sus objetivos y principios básicos, su organigrama, las funciones y procesos que deben desarrollarse y las diferentes instancias que la componen.

El reto principal debe ser desplegar su **VISIÓN**:

*“Ser una agencia pública y empresarial de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía que aporta, desde la excelencia, soluciones de calidad y tecnológicamente avanzadas para hacer frente a los retos ambientales y territoriales de Andalucía, prestando servicios bajo criterios de eficacia y eficiencia en la gestión de sus recursos, siendo transparente, adaptable al cambio, innovadora e integrada por personas cualificadas y comprometidas con sus objetivos”.*



Para llevar a cabo la misión y poder alcanzar la visión la Agencia cuenta con los siguientes **VALORES:**

- › El **compromiso de las personas**, su profesionalidad y experiencia.
- › La **vocación de servicio público**, como elemento esencial para la sociedad.
- › La **orientación a resultados**, a través de la dirección por objetivos.
- › La **gestión pública responsable**, bajo los principios de control interno y seguridad jurídica.
- › La **capacidad de innovación** y de adaptación al cambio.
- › La **transparencia y el diálogo** con las personas de la organización y el entorno.
- › La **eficiencia en la gestión**, frente a la obtención de beneficio.

## 5.2.1 Objetivos de organización

Como se ha indicado en anteriores ocasiones, el Plan Estratégico no debe ser considerado un fin en sí mismo, sino una potente herramienta de transformación. Por ese motivo, su elaboración no es sino un hito más en un proceso dirigido a implantar un nuevo modelo de organización, que permita alcanzar con garantías los objetivos de actuación marcados.

Todo ello debe derivar en un estilo de gestión estratégica a diferentes niveles, sustentado en los objetivos organizativos que se describen a continuación, cuyo cumplimiento es necesario para permitir que se alcancen los objetivos de actuación.

### OBJETIVO 9

---

#### Mejorar la organización interna

Reforzar la organización interna de la Agencia para que sea aún más transparente, eficiente y ajustada a principios de legalidad, basada en un modelo de mejora continua, orientada a resultados, con un sistema adecuado de control y seguimiento de cumplimiento, y dotada de unos recursos humanos capacitados, motivados y orientados a la consecución de objetivos, garantizando la productividad, la asignación de recursos eficiente y eficaz y el adecuado control del uso de los recursos públicos, y mejorando su imagen corporativa. También se incluye la mejora de los procesos, tanto internos, como los compartidos con la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio.

## OBJETIVO 10

### Potenciar la proyección exterior y la colaboración con otras entidades y agentes

Presentar la Agencia ante todos los colectivos interesados como una entidad transparente, eficiente y abierta a la colaboración y a la participación, considerando los conocimientos adquiridos como un patrimonio público que se debe compartir con empresas y con la comunidad científica y educativa; participando activamente en agrupaciones de interés común (como foros y clústeres); y teniendo presencia sistematizada en organismos, asociaciones, congresos, jornadas y eventos. Establecer una red de alianzas y relaciones con empresas, resto de instituciones públicas, profesionales y otros agentes del sector medioambiental.

## 5.2.2 Funciones

Para definir las estructuras de gestión y el organigrama que mejor respondan a los objetivos marcados, es preciso partir de las distintas funciones que se desempeñan en la Agencia, que en unos casos están orientadas directamente a los **servicios que se prestan al exterior**, en otros a **servicios de gestión de recursos y servicios internos** y otras son funciones de **relación, apoyo y control**.

A su vez, respecto de las funciones técnicas o de prestación de servicios al exterior, se pueden distinguir las siguientes líneas de actividad:

Línea verde, en la que se engloban las relacionadas con la gestión del medio natural

Línea azul, en la que se incluyen las relacionadas con la gestión del agua

Línea marrón, que integra las funciones relacionadas con la calidad ambiental

Línea gris, que integra todo lo relacionado con la generación y gestión de conocimiento

Línea roja, orientada a la promoción económica y el desarrollo sostenible

Podemos así identificar las siguientes **líneas funcionales** de la Agencia:

#### A. FUNCIONES DE PROYECCION EXTERIOR

---

##### ■ Línea verde

- A.1. INFOCA y otras emergencias ambientales
- A.2. Espacios protegidos y uso público
- A.3. Trabajos forestales y de infraestructuras en el medio natural
- A.4. Gestión de redes para protección y uso sostenible del medio natural
- A.5. Gestión de biodiversidad y geodiversidad
- A.6. Servicios técnicos y gestión de recursos naturales
- A.7. Voluntariado, formación, participación y educación ambiental

##### ■ Línea azul

- A.8. Obras y actuaciones hidráulicas
- A.9. Cuencas y gestión del medio hídrico

##### ■ Línea marrón

- A.10. Control ambiental
- A.11. Cambio climático
- A.12. Sostenibilidad urbana
- A.13. Obras y servicios ambientales

##### ■ Línea gris

- A.14. Planificación
- A.15. Gestión del conocimiento e innovación
- A.16. Sistema de gestión

##### ■ Línea roja

- A.17. Desarrollo sostenible
- A.18. Gestión integral de montes
- A.19. Proyectos empresariales

#### B. FUNCIONES DE RELACIÓN, APOYO Y CONTROL

---

- B.1. Oficina técnica
- B.2. Comunicación
- B.3. Asesoría jurídica
- B.4. Auditoría interna

#### C. FUNCIONES DE SERVICIOS INTERNOS Y GESTIÓN DE RECURSOS

---

- C.1. Recursos humanos
- C.2. Contratación
- C.3. Gestión patrimonial
- C.4. Gestión económica
- C.5. Informática de gestión

## 5.2.3 Estructuras

Sobre la base de las funciones recogidas en el epígrafe anterior se articula un organigrama funcional dividido en cinco grandes bloques, que se corresponden con las cinco grandes áreas de la alta dirección de la Agencia, y una organización territorial basada en un centro corporativo, o Servicios Centrales, y ocho Gerencias Provinciales:

Funcionalmente, las cinco **áreas funcionales** son:

- › La **Dirección Gerencia**, a la que corresponde la administración y gestión de la Agencia, el actuar como órgano de contratación, ordenar los gastos y pagos, llevar la firma de la Agencia, contratar al personal, otorgar poderes de representación y ejercer la dirección de todos los servicios y del personal de la Agencia, así como su evaluación e inspección. Así mismo, propone al Consejo Rector cuantos asuntos hayan de ser objeto de su consideración y en su caso aprobación, entre ellos la estructura orgánica y organizativa de la organización, las actuaciones e inversiones de la Agencia y de sus empresas.
- › La **Subdirección General**, que coordina todas las áreas de la Agencia tanto operativas como organizativas, así como la gestión de aquellas que, por su naturaleza, tienen un carácter más transversal, ejerciendo a tal efecto las facultades delegadas por la Dirección Gerencia.
- › La **Dirección de Servicios Corporativos**, que constituye una dirección soporte para el resto de la organización en la que se concentran las actividades internas de la Agencia: recursos humanos y materiales, gestión económica, informática de gestión, contratación y gestión patrimonial.
- › La **Dirección de Medio Ambiente y Sostenibilidad**, que se encarga de la dirección y ejecución de actividades relacionadas con la gestión del medio natural: INFOCA y otras emergencias ambientales, gestión de redes para protección y uso sostenible del medio natural, servicios técnicos y gestión de recursos naturales, trabajos forestales y de infraestructuras en el medio natural, gestión de la biodiversidad y geodiversidad y uso público y participación ciudadana.
- › La **Dirección de Gestión del Agua y Calidad Ambiental**, responsable de la dirección y ejecución de actividades relacionadas con la gestión y control de calidad de las aguas, así como el control ambiental de la contaminación, obras y actuaciones hidráulicas, cuencas y gestión del medio hídrico, control ambiental, medio ambiente urbano, medio ambiente industrial, y obras y servicios ambientales.

Territorialmente, la Agencia se organiza a través de un **centro corporativo, o Servicios Centrales**, y ocho **Gerencias Provinciales**.

- › El **centro corporativo** estará compuesto por:
  - Dirección Gerencia
  - Subdirección General

- Dirección de Servicios Corporativos
- Dirección de Medio Ambiente y Sostenibilidad
- Dirección de Gestión del Agua y Calidad Ambiental

La estructura se desarrolla a través de subdirecciones y líneas, pudiendo estas depender de aquéllas, de la Subdirección General o incluso de la Dirección Gerencia.

- › Las **Gerencias Provinciales** son estructuras que aportan un gran valor añadido a la actuación de la Agencia, ya que son las que mantienen la relación directa con su público-objetivo en el territorio. Son a su vez un observatorio permanente de la situación ambiental y territorial de su ámbito.

## 5.2.4 Organización: espacios de decisión y de relación

Además del organigrama establecido a nivel funcional y las relaciones que se establecen entre las distintas unidades administrativas, la Agencia dispondrá de una serie de estructuras que garantizan la toma de decisiones y las relaciones de coordinación entre sus distintos componentes.

**a) Estructuras de gobierno y dirección.** Ostentan la máxima responsabilidad de la Agencia y son:

- **Presidencia.** La ostentará la persona titular de la Consejería a la que esté adscrita la Agencia y dirigirá las tareas del Consejo Rector, proponiendo los asuntos que en él han de decidirse.
- **Vicepresidencia.** La ostentará la persona titular de la Viceconsejería a la que se encuentren adscritas las competencias relacionadas con el medio ambiente, el agua y la ordenación del territorio, correspondiéndole la sustitución del presidente. Ostentará la vicepresidencia del Consejo Rector.
- **Consejo Rector.** Es el órgano superior y de alta dirección de la Agencia en los asuntos de su competencia y establece las directrices de actuación, de conformidad con las que emanen de la Junta de Andalucía por medio de la Consejería a la que se encuentre adscrita la Agencia.
- **Dirección Gerencia.** Su nombramiento se realiza por Consejo de Gobierno y tiene asignadas facultades de representación, administración y gestión de la Agencia, así como las funciones ejecutivas correspondientes, dentro de las directrices señaladas por los Estatutos de la Agencia y por el Consejo Rector de la misma.

## b) Estructuras de gestión

- **Subdirección General.** Su nombramiento se realiza por el Consejo Rector a propuesta de la Dirección Gerencia y le corresponde ejercer cuantas funciones y competencias le sean delegadas por la Dirección Gerencia así como sustituir a la persona titular de la Dirección Gerencia en caso de vacante, enfermedad, ausencia o impedimento legítimo.
- **Direcciones.** Les corresponde el desarrollo de las funciones directivas atribuidas según el organigrama aprobado por el Consejo Rector. La Agencia contará con las siguientes direcciones:
  - Servicios Corporativos.
  - Medio Ambiente y Sostenibilidad.
  - Gestión del Agua y Calidad Ambiental.
- **Gerencias Provinciales.** Les corresponde, en su ámbito territorial, el ejercicio de las funciones y competencias que determine el Consejo Rector, las que puedan serles delegadas por la Dirección de la Agencia, las funciones generales de administración, registro y archivo en su ámbito territorial, así como la facultad de asistir a los órganos de la Agencia en las cuestiones que afecten a su ámbito territorial y ejecutar, en dicho ámbito, los acuerdos de los órganos de la Agencia cuya ejecución les haya sido encomendada.

Las Gerencias Provinciales son las estructuras clave para la gestión de los recursos aplicables en toda la extensión del territorio andaluz. Se conciben como la estructura que imprime el carácter de cercanía en las relaciones con todos los actores implicados en la actividad de la Agencia, principalmente de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, y en consecuencia, la que potencia la eficacia y eficiencia en la gestión. La flexibilidad y polivalencia de sus recursos, su capacidad de adaptación a las distintas necesidades a lo largo del tiempo, tanto en el marco del año natural como en sucesivos ejercicios económicos, la capacidad técnica de gestión y ejecución, son notas definitorias de su sistema de organización.

## c) Estructuras de seguimiento

- **Comisión de seguimiento.** Compuesta por las personas titulares de la Viceconsejería, Secretaría General técnica, Dirección Gerencia, personal de alta dirección relacionado con planificación financiera y personal responsable de auditoría interna. Tiene en sus funciones el seguimiento y elaboración de informes sobre aspectos como el Programa de Actuación, Inversiones y Financiación (PAIF), el Programa de Gestión, la ejecución de los presupuestos de explotación y capital o el cumplimiento de disposiciones, sistemas de control y procedimientos internos de la organización.

## d) Estructuras de participación

- **Comité Consultivo.** Es un órgano consultivo y de participación institucional de los agentes económicos y sociales, y otros representantes vinculados con el medio ambiente y el desarrollo sostenible en Andalucía.



### e) Estructuras de coordinación

- **Comité de Dirección.** Es un órgano de consulta y asesoramiento de la Dirección Gerencia, que tendrá un carácter activo y permanente. En su seno se analizarán los proyectos de las distintas unidades directivas, se constituirán los grupos de trabajo transversales y se asignarán las correspondientes funciones. El Comité de Dirección, aunque con carácter flexible, adoptará dos composiciones básicamente: la de comité ordinario, que lo componen las personas titulares de la Dirección Gerencia, Subdirección General y Direcciones de División; y el ampliado, que contará con los componentes anteriores más las personas titulares de las Gerencias provinciales y Subdirecciones de División.

### f) Estructuras de relación

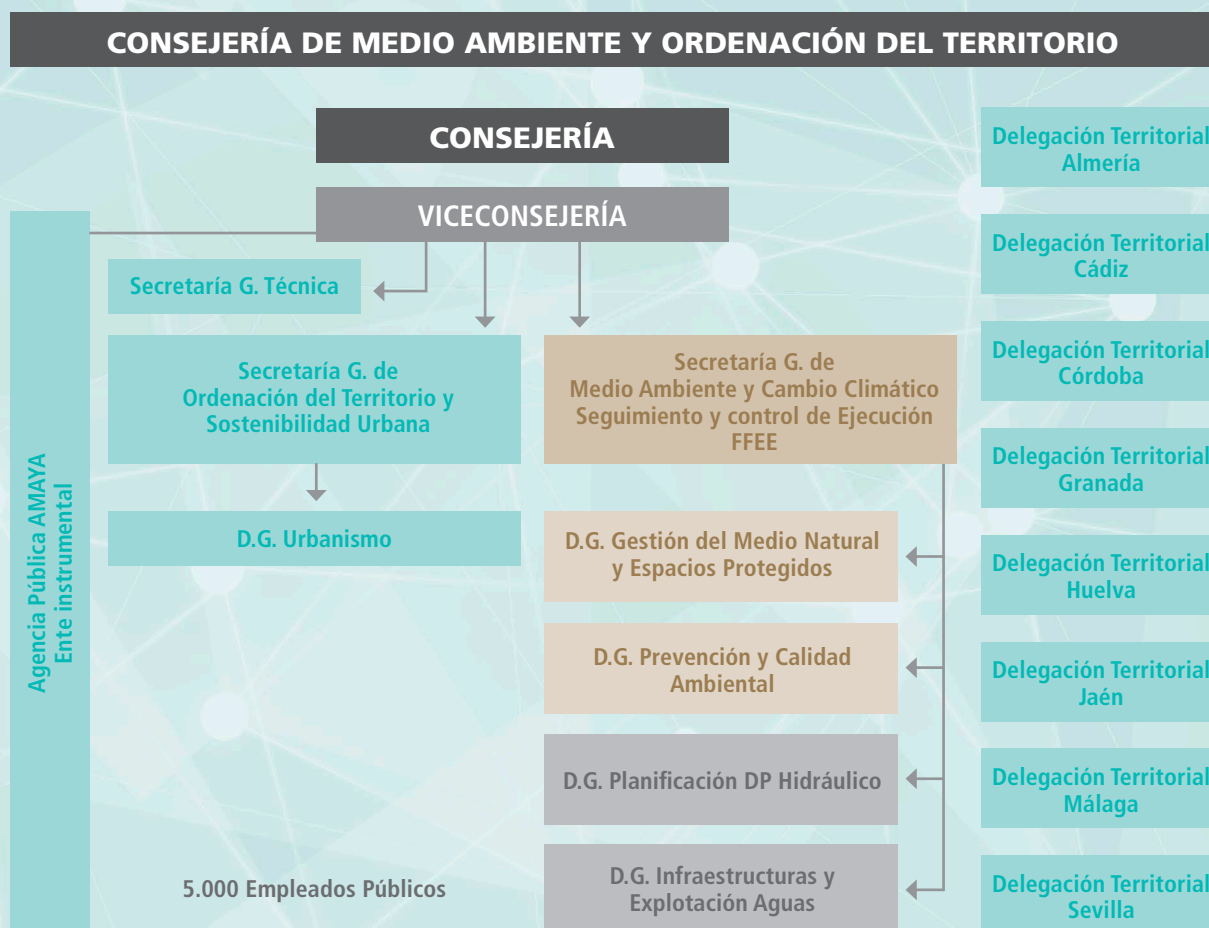
- **Comisión Sindical Regional y Comités de Empresa.** Son los órganos en los que se produce una comunicación directa y fluida de la Dirección con los representantes de los trabajadores de la Agencia, para tratar y debatir aquellos aspectos relacionados con el trabajo habitual en la Agencia.
- **Grupos de Trabajo.** La constitución de grupos de trabajo de composición interdisciplinar, de carácter temporal y funciones flexibles, debe ser un elemento central que garantice el funcionamiento transversal de la organización en torno al proyecto. La constitución de estos grupos de trabajo se hará en el seno del Comité de Dirección.

<b>ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN</b>	▶	Presidencia Vicepresidencia Consejo Rector Dirección Gerencia
<b>ESTRUCTURAS DE GESTIÓN</b>	▶	Subdirección General Direcciones Gerencias Provinciales
<b>ESTRUCTURAS DE SEGUIMIENTO</b>	▶	Comisión de seguimiento
<b>ESTRUCTURAS DE PARTICIPACIÓN</b>	▶	Comité Consultivo
<b>ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN</b>	▶	Comité de Dirección
<b>ESTRUCTURAS DE RELACIÓN</b>	▶	Comisión Sindical Regional Comités de Empresa Grupos de Trabajo

## 5.3

# La perspectiva interadministrativa: modelo de relación

La propia existencia de la Agencia no se entiende sin la existencia y organización de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, de la que se constituye como ente instrumental. La incardinación funcional de la Agencia en la Consejería se refleja esquemáticamente del modo siguiente:



Esta vertebración se canaliza a través de la Presidencia de la Agencia, que la ostenta la persona titular de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio (y hoy día, por delegación, la persona titular de la Viceconsejería), el Consejo Rector de la Agencia, en el que están representados todos los centros directivos de la Consejería, y la participación de la Dirección Gerencia de la Agencia en las reuniones de los órganos de coordinación interna de la Consejería.

Así mismo, los objetivos establecidos para la Agencia, se relacionan con los objetivos de la Consejería. Tanto los objetivos, como las líneas y medidas que los desarrollan, desde esta perspectiva, pueden tener la siguiente consideración:

- › **Objetivos comunes** con los de la Consejería. Son los fundamentales para el cumplimiento conjunto de los servicios esenciales a la sociedad. Comportan las funciones consustanciales de la Agencia y a los que dedica la mayor parte de su estructura. Conforman, por tanto, el núcleo del Programa de Gestión y de los Planes de Acción Anual. Sobre ellos, el seguimiento y control de la Consejería será exhaustivo. Incluyen los objetivos de organización interna de la Agencia dada su trascendencia para el logro de los objetivos comunes.
- › **Objetivos específicos** de la Agencia. Se plantean principalmente para el cumplimiento del carácter empresarial de la Agencia. Se desarrollan mediante actuaciones diferenciadas de los programas de la Consejería y conllevan normalmente relaciones externas con otras entidades.
- › **Objetivos compartidos** con la Consejería. Por exclusión se incluye cualquier otro objetivo no contemplado en las figuras anteriores y se caracterizan por su finalidad coadyuvante a la consecución de los objetivos comunes.

Relación entre objetivos Consejería-Agencia	
Objetivos Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio	
<b>Objetivos Agencia</b>	<b>VICECONSEJERÍA</b>
<b>Comunes 10</b>	<b>SGMAYCC</b>
34 Líneas - 113 Medidas	<b>DGGMNYEP</b>
<b>Compartidos</b>	<b>DGPYCA</b>
20 Líneas - 32 Medidas	<b>DGIEA</b>
<b>Específicos</b>	<b>DGPDPH</b>
30 Medidas	<b>SGOTYSU</b>
	<b>DGU</b>
	<b>SGT</b>

En este modelo, las relaciones entre la Agencia y la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, están imbricadas por los objetivos a cumplir, sus fuentes de financiación y las relaciones de coordinación, seguimiento y evaluación de los mismos.

A photograph of a forest with large, gnarled trees and sunlight filtering through the canopy. The top half of the image is overlaid with a semi-transparent teal color. The text is centered in white on this teal background.

# [6] El planteamiento estratégico



## [6]

# El planteamiento estratégico

La Agencia debe alcanzar durante los próximos años los objetivos de actuación y de organización referidos en el epígrafe anterior. Para conseguirlo se ha realizado un planteamiento estratégico que tiene por objeto definir y orientar las actividades a desarrollar durante el periodo de referencia.

El planteamiento estratégico se articula, al igual que el modelo, en torno a tres componentes:

- › la estrategia de actuación
- › la estrategia de organización
- › la estrategia de financiación

La primera orienta la acción pública de la Agencia, la segunda se dirige a conformar el funcionamiento interno de la misma y la tercera se configura como garante de la estabilidad y el equilibrio en su funcionamiento.

En concreto, la **estrategia de actuación** se despliega en 38 líneas estratégicas para alcanzar los 8 objetivos de actuación propuestos. Por su parte, la **estrategia de organización** se articula en 16 líneas estratégicas para cumplir con los 2 objetivos de organización planteados.

En definitiva, para dar cumplimiento a este ambicioso planteamiento, se articula el Plan Estratégico en 54 líneas que, en su conjunto, agrupan un total de 175 medidas.



# 6.1

## Estrategia de actuación

### OBJETIVO 1

Potenciar la economía verde y el desarrollo sostenible del territorio



#### LÍNEA 1.1.

**Creación del clúster verde andaluz sobre la base del tejido productivo medioambiental existente**

- › MEDIDA 1.1.1.: Identificación de empresas y actores integrantes del clúster verde
- › MEDIDA 1.1.2.: Análisis de posibles espacios empresariales para asentamiento del clúster
- › MEDIDA 1.1.3.: Definición de Centro Especializado de I+D y Tecnología
- › MEDIDA 1.1.4.: Selección de estructura de articulación de las empresas medioambientales

- › MEDIDA 1.1.5.: Diseño del Plan Estratégico para el desarrollo del clúster
- › MEDIDA 1.1.6.: Desarrollo de acciones de promoción y difusión

### **LÍNEA 1.2.**

#### **Creación del clúster azul andaluz sobre la base del tejido productivo en materia de aguas existente en Andalucía**

- › MEDIDA 1.2.1.: Identificación de empresas y actores integrantes del clúster azul
- › MEDIDA 1.2.2.: Análisis de posibles espacios empresariales para asentamiento del clúster
- › MEDIDA 1.2.3.: Definición de Centro Especializado de I+D y Tecnología
- › MEDIDA 1.2.4.: Selección de estructura de articulación de las empresas en materia de aguas
- › MEDIDA 1.2.5.: Diseño del Plan Estratégico para el desarrollo del clúster
- › MEDIDA 1.2.6.: Desarrollo de acciones de promoción y difusión

### **LÍNEA 1.3.**

#### **Desarrollo y consolidación del modelo de planes de gestión integral de los territorios**

- › MEDIDA 1.3.1.: Promoción y divulgación de las ventajas del modelo
- › MEDIDA 1.3.2.: Incremento del número de grupos de montes a gestionar por la Agencia bajo el modelo de gestión integral
- › MEDIDA 1.3.3.: Ampliación del modelo a montes de titularidad pública no patrimoniales de la Junta de Andalucía

### **LÍNEA 1.4.**

#### **Impulso a las estrategias de valorización social del patrimonio natural de Andalucía**

- › MEDIDA 1.4.1.: Colaboración en el desarrollo de políticas de ordenación del uso público y de participación social mediante el diseño de planes, programas y proyectos
- › MEDIDA 1.4.2.: Ejecución de proyectos, planes y programas vinculados a la gestión y promoción del uso público y del patrimonio natural andaluz
- › MEDIDA 1.4.3.: Gestión, administración y dinamización de equipamientos y servicios de uso público

### **LÍNEA 1.5.**

#### **Gestión de montes públicos de titularidad municipal**

- › MEDIDA 1.5.1.: Definición y desarrollo del modelo de colaboración y actuación
- › MEDIDA 1.5.2.: Implantación del modelo de gestión de montes públicos de titularidad municipal

### **LÍNEA 1.6.**

#### **Rediseño e impulso de los planes de desarrollo sostenibles (PDS) de los parques naturales**

- › MEDIDA 1.6.1.: Diagnóstico y evaluación del grado de implantación actual
- › MEDIDA 1.6.2.: Definición de un nuevo modelo de PDS en Andalucía
- › MEDIDA 1.6.3.: Elaboración de PDS
- › MEDIDA 1.6.4.: Implementación, seguimiento y evaluación de los PDS

**LÍNEA 1.7.****Fomento del desarrollo y de la gestión sostenible del patrimonio natural andaluz, conforme a las políticas marcadas por las herramientas de planificación**

- › MEDIDA 1.7.1.: Colaboración en el desarrollo de políticas forestales, mediante el diseño de planes, programas y proyectos
- › MEDIDA 1.7.2.: Restauración paisajística de infraestructuras rurales y de uso público
- › MEDIDA 1.7.3.: Gestión de los diversos recursos forestales de conformidad con los instrumentos de planificación vigentes
- › MEDIDA 1.7.4.: Gestión de las actuaciones de silvicultura y restauración en montes gestionados por la Junta de Andalucía

**LÍNEA 1.8****Rediseño de la cartera de empresas participadas de la Agencia**

- › MEDIDA 1.8.1: Análisis y evaluación de situación de la cartera
- › MEDIDA 1.8.2: Reposicionamiento de la Agencia respecto a sus empresas participadas
- › MEDIDA 1.8.3: Puesta en marcha de medidas de inversión o desinversión



## OBJETIVO 2

**Apostar por la innovación y la I+D en materia de territorio, medio ambiente y agua e impulsar y desarrollar la gestión del conocimiento ambiental y territorial mediante el uso de nuevas tecnologías de la información**



### **LÍNEA 2.1.**

#### **Orientación de la I+D+i hacia los retos sociales andaluces**

- › MEDIDA 2.1.1.: Ampliación del conocimiento de los efectos del cambio climático en los ecosistemas, así como el análisis y cuantificación de la huella de carbono
- › MEDIDA 2.1.2.: Desarrollo de iniciativas relacionadas con el desarrollo de sistemas de alerta temprana y su gestión, así como la restauración y conservación de ecosistemas, biodiversidad y su funcionalidad
- › MEDIDA 2.1.3.: Desarrollo e innovación de tecnologías ambientales aplicadas a la gestión del medio natural y a la seguridad en las operaciones de protección y conservación
- › MEDIDA 2.1.4.: Mejorar el conocimiento asociado a la prevención y gestión de la contaminación, la calidad del aire y el ciclo integral del agua
- › MEDIDA 2.1.5.: Potenciación de la información ambiental mediante la observación y seguimiento de variables ambientales y la gestión de datos y servicios de información

- › MEDIDA 2.1.6.: Impulso del conocimiento sobre territorio y sostenibilidad, las singularidades de las áreas de interfaz naturaleza-sociedad, el paisaje y los espacios marítimos del mar territorial
- › MEDIDA 2.1.7.: Impulso de la ecoinnovación

### **LÍNEA 2.2.**

#### **Incorporación y participación activa de la Agencia en el Sistema Andaluz del Conocimiento**

- › MEDIDA 2.2.1.: Constitución de la Agencia como Agente Generador de Conocimiento
- › MEDIDA 2.2.2.: Participación en consorcios europeos del marco Horizonte 2020
- › MEDIDA 2.2.3.: Promoción de consorcios con clústeres medioambientales regionales, nacionales o europeos en áreas de interés para Andalucía
- › MEDIDA 2.2.4.: Incorporación a grupos operativos de las asociaciones europeas de innovación (AEI-EIP)
- › MEDIDA 2.2.5.: Soporte para la constitución de la REDIAM como entidad de coordinación y administración del conocimiento y las tecnologías

### **LÍNEA 2.3.**

#### **Consolidación de la I+D+i como actividad estratégica de la Agencia**

- › MEDIDA 2.3.1.: Identificación y caracterización de la inversión/gasto en I+D+i de la Agencia y dotar de recursos económicos referenciados al volumen de actividad para su alineamiento y convergencia con los objetivos establecidos en el PAIDI 2020
- › MEDIDA 2.3.2.: Potenciación de la integración de infraestructuras operativas de la Agencia (laboratorios, centros, infraestructuras de gestión de la biodiversidad, etc.) como centros de investigación y desarrollo sectorial

### **LÍNEA 2.4.**

#### **Fortalecimiento y promoción de las capacidades y el talento del personal de la Agencia en la gestión de proyectos de I+D+i**

- › MEDIDA 2.4.1.: Capacitación a personas en conocimientos sobre creatividad y herramientas para la innovación para la promoción e incentivo en la generación de ideas innovadoras
- › MEDIDA 2.4.2.: Capacitación para la gestión de proyectos de I+D+i. de personal de la Agencia que desempeñen funciones directamente vinculadas a las operaciones básicas de actividad
- › MEDIDA 2.4.3.: Promoción y acceso a la cualificación de tercer grado (doctorado) en materias de investigación de interés para líneas estratégicas definidas

**LÍNEA 2.5.****Impulso al desarrollo y mantenimiento de un Sistema de Información Ambiental y Territorial compartido en Andalucía**

- › MEDIDA 2.5.1.: Desarrollo de contenidos de información territorial relevantes para las políticas ambientales y territoriales mediante el uso de nuevas tecnologías
- › MEDIDA 2.5.2.: Análisis, evaluación y generación de modelos e Informes sobre el estado y las tendencias del medio ambiente y el desarrollo territorial
- › MEDIDA 2.5.3.: Desarrollo de servicios y e-infraestructuras para facilitar el acceso a la información ambiental y territorial, propiciando la participación en otras infraestructuras de datos
- › MEDIDA 2.5.4.: Revisión, mantenimiento y armonización de información ambiental que se precise para el conocimiento y el apoyo a la gestión y la toma de decisiones

**LÍNEA 2.6.****Establecimiento del Sistema de Gestión del Conocimiento Ambiental y mejora de las relaciones con otros Agentes del Conocimiento**

- › MEDIDA 2.6.1.: Impulso de las relaciones y la comunicación con otros Agentes del Conocimiento Ambiental en el ámbito andaluz, incluyendo labores de soporte técnico y formación
- › MEDIDA 2.6.2.: Mantenimiento de la infraestructura tecnológica necesaria para el establecimiento del Sistema de Gestión del Conocimiento Ambiental
- › MEDIDA 2.6.3.: Establecimiento de un sistema especializado de asesoramiento y soporte técnico para la revisión de datos ambientales
- › MEDIDA 2.6.4.: Soporte tecnológico para la creación de laboratorios virtuales como entornos para la gestión y transferencia del conocimiento

## OBJETIVO 3

---

**Abrir la Agencia a nuevos ámbitos de actividad relacionados con su marco funcional**



### **LÍNEA 3.1.**

**Consolidación y ampliación de las actuaciones en régimen de mercado y refuerzo de la vertiente empresarial de la Agencia**

- › MEDIDA 3.1.1.: Promoción de iniciativas y participaciones empresariales en subsectores infra-representados vinculados a recursos naturales de alto valor añadido incluyendo los relacionados con el desarrollo de la bioenergía
- › MEDIDA 3.1.2.: Promoción de iniciativas y participaciones empresariales en sectores asociados al ciclo de vida de productos

**LÍNEA 3.2.****Internacionalización la actividad especializada de la Agencia**

- › MEDIDA 3.2.1.: Promoción de la participación en iniciativas internacionales en especialidades de alto valor añadido
- › MEDIDA 3.2.2.: Promoción de la constitución de consorcios específicos según especialidad y ámbito de actuación

**LÍNEA 3.3.****Impulso de la Agencia como servicio ambiental de la Junta de Andalucía**

- › MEDIDA 3.3.1.: Desarrollo de servicios ambientales de especial complejidad o naturaleza en grandes instalaciones e infraestructuras de gestión pública (puertos, parques tecnológicos, carreteras, líneas ferroviarias, etc.)
- › MEDIDA 3.3.2.: Diseño de instrumentos normativos que permitan que la Agencia sea el proveedor interno de referencia en materia de servicios medioambientales

**LÍNEA 3.4.****Impulso de la Agencia como servicio ambiental de las Corporaciones Locales**

- › MEDIDA 3.4.1.: Diseño de instrumentos normativos que permitan que la Agencia sea medio propio instrumental de las Corporaciones Locales
- › MEDIDA 3.4.2.: Implementación del modelo en los municipios

## OBJETIVO 4

---

### Contribuir a la conservación y puesta en valor de la biodiversidad y la geodiversidad de Andalucía



#### **LÍNEA 4.1.**

#### **Colaboración en el desarrollo de las políticas de biodiversidad y geodiversidad**

- › MEDIDA 4.1.1.: Colaboración en el desarrollo del marco normativo y de planificación en materia de biodiversidad y geodiversidad
- › MEDIDA 4.1.2.: Seguimiento de la planificación en la Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía y de la red Natura 2000
- › MEDIDA 4.1.3.: Colaboración en la implementación de la directiva de Estrategia Marina en Andalucía y la directiva de Ordenación Marítima

**LÍNEA 4.2.****Seguimiento, evaluación y diagnóstico de la biodiversidad y la geodiversidad**

- › MEDIDA 4.2.1.: Gestión del seguimiento, diagnóstico y evaluación del estado de conservación de la biodiversidad y la geodiversidad
- › MEDIDA 4.2.2.: Inventario y caracterización de los hábitats de interés comunitario
- › MEDIDA 4.2.3.: Apoyo a la Red Andaluza de Observatorios de Cambio Global
- › MEDIDA 4.2.4.: Gestión de las redes de apoyo a la conservación de la biodiversidad y ejecución de programas de vigilancia

**LÍNEA 4.3.****Mejora del estado de conservación de la biodiversidad y la geodiversidad en Andalucía**

- › MEDIDA 4.3.1.: Gestión y ejecución de los programas de conservación, recuperación y lucha contra las amenazas de la biodiversidad
- › MEDIDA 4.3.2.: Impulso a la realización de actuaciones de conservación y protección del patrimonio geológico
- › MEDIDA 4.3.3.: Impulso al desarrollo de iniciativas de infraestructura verde y mejora de la conectividad ecológica

**LÍNEA 4.4.****Puesta en valor de la biodiversidad, la geodiversidad y del mantenimiento y recuperación de los servicios ecosistémicos**

- › MEDIDA 4.4.1.: Seguimiento y evaluación de los servicios ecosistémicos en Andalucía
- › MEDIDA 4.4.2.: Valoración de las oportunidades socioeconómicas relacionadas con la puesta en valor y uso sostenible de la biodiversidad y la geodiversidad

**LÍNEA 4.5.****Mobilización de los sectores estratégicos y actores sociales implicados en la conservación y puesta en valor de la biodiversidad y la geodiversidad**

- › MEDIDA 4.5.1.: Establecimiento de convenios y acuerdos de colaboración con propietarios y gestores privados de tierras
- › MEDIDA 4.5.2.: Formación de propietarios, gestores de tierras y personal de la administración
- › MEDIDA 4.5.3.: Coordinación, transferencia de información e intercambio de experiencias entre ámbitos sectoriales y actores estratégicos

## OBJETIVO 5

---

**Afrontar el escenario de cambio climático y sus efectos mediante un sistema integrado de prevención y calidad ambiental**



### **LÍNEA 5.1.**

#### **Recuperación de áreas degradadas y suelos contaminados**

- › MEDIDA 5.1.1.: Actuaciones en áreas degradadas por la actividad minera y extractiva
- › MEDIDA 5.1.2.: Actuaciones en áreas degradadas por la actividad industrial
- › MEDIDA 5.1.3.: Actuaciones en áreas degradadas por la actividad agropecuaria
- › MEDIDA 5.1.4.: Actuaciones en áreas degradadas por otro tipo de actividades



**LÍNEA 5.2.****Evaluación y ejecución de actuaciones de lucha contra el cambio climático**

- › MEDIDA 5.2.1.: Apoyo a las administraciones para la elaboración y seguimiento de estrategias, planes y programas que incorporen actuaciones de lucha contra el cambio climático
- › MEDIDA 5.2.2.: Establecimiento de Sistema para el cálculo de inventarios de emisiones GEI y absorciones por sumideros, y para el cálculo de huellas de carbono de organizaciones, productos y servicios
- › MEDIDA 5.2.3.: Constituirse como herramienta reconocida para labores de diagnóstico y asesoramiento en la ejecución de actuaciones encaminadas a la reducción de emisiones y huellas de carbono, y a la adaptación a los efectos del cambio climático
- › MEDIDA 5.2.4.: Apoyo y asesoramiento a la Administración en el seguimiento y evaluación de emisiones de gases de efecto invernadero

**LÍNEA 5.3.****Desarrollo de proyectos y de actuaciones innovadoras que contribuyan a la lucha contra el cambio climático en Andalucía**

- › MEDIDA 5.3.1.: Participación en proyectos europeos que incorporen actuaciones de lucha contra el cambio climático
- › MEDIDA 5.3.2.: Impulso al desarrollo de proyectos y actuaciones de carácter demostrativo

**LÍNEA 5.4.****Resolución de los nuevos retos en la prevención y calidad ambiental**

- › MEDIDA 5.4.1.: Elaboración de propuestas y ejecución de actuaciones en materia de valorización de residuos
- › MEDIDA 5.4.2.: Elaboración de propuestas y ejecución de actuaciones en materia de vigilancia de la calidad de aire
- › MEDIDA 5.4.3.: Elaboración de propuestas y ejecución de actuaciones en materia de vigilancia del medio hídrico
- › MEDIDA 5.4.4.: Establecimiento de un sistema especializado de asesoramiento y soporte técnico para la evaluación ambiental de actividades industriales
- › MEDIDA 5.4.5.: Integración de la gestión completa de la Red de Vigilancia de la Calidad Ambiental de Andalucía (RVCCA)
- › MEDIDA 5.4.6.: Consolidación de un servicio de consultoría especializada en materia de prevención y calidad ambiental

## OBJETIVO 6

### Contribuir al desarrollo de las políticas de agua en Andalucía



#### **LÍNEA 6.1.**

##### **Gestión y mantenimiento de infraestructuras hidráulicas**

- › MEDIDA 6.1.1.: Gestión de la inversión en construcción de infraestructuras hidráulicas
- › MEDIDA 6.1.2.: Explotación y mantenimiento de las infraestructuras hidráulicas

#### **LÍNEA 6.2.**

##### **Gestión de las actuaciones de adecuación y conservación de las redes hidrográficas**

- › MEDIDA 6.2.1.: Restauración de cauces y riberas
- › MEDIDA 6.2.2.: Ejecución de actuaciones en materia de prevención de avenidas e inundaciones

**LÍNEA 6.3.****Gestión de programas de lucha contra la erosión y desertificación, y uso sostenible del agua**

- › MEDIDA 6.3.1.: Apoyo técnico a la elaboración, implantación y seguimiento de planes de sequía
- › MEDIDA 6.3.2.: Propuesta y ejecución de actuaciones en materia de reutilización de aguas depuradas

**LÍNEA 6.4.****Desarrollo de un sistema integral de colaboración en la administración y control del dominio público hidráulico**

- › MEDIDA 6.4.1.: Colaboración en la administración del dominio público hidráulico
- › MEDIDA 6.4.2.: Colaboración en la vigilancia y el control del dominio público hidráulico
- › MEDIDA 6.4.3.: Mantenimiento y explotación de las redes foronómicas y piezométricas

## OBJETIVO 7

---

### Contribuir al desarrollo territorial y a la mejora del medio ambiente urbano



#### **LÍNEA 7.1.**

**Asesoramiento a corporaciones locales, incluyendo los procesos estratégicos, desarrollo de nuevas normativas, metodologías y aplicaciones técnicas, e intercambio de experiencias y generalización de buenas prácticas. Desarrollo de la Estrategia Andaluza de Sostenibilidad Urbana**

- › MEDIDA 7.1.1.: Definición de un servicio de asesoramiento permanente a los municipios andaluces
- › MEDIDA 7.1.2.: Dotación de un equipo permanente de expertos en medio ambiente urbano al servicio de las corporaciones locales

**LÍNEA 7.2.****Asesoramiento y formación a las corporaciones locales en sostenibilidad urbana**

- › MEDIDA 7.2.1.: Establecimiento de canales permanentes de gestión del conocimiento para compartir información, metodologías y experiencias entre las distintas corporaciones
- › MEDIDA 7.2.2.: Diseño y ejecución de actuaciones para capacitar a cargos electos locales y técnicos municipales en materias relacionadas con el medio ambiente urbano

**LÍNEA 7.3.****Gestión de actuaciones en el ámbito de la sostenibilidad urbana**

- › MEDIDA 7.3.1.: Identificación y gestión de oportunidades financieras para inversión, persiguiendo mayor participación en fondos destinados al desarrollo urbano sostenible
- › MEDIDA 7.3.2.: Gestión y ejecución de proyectos orientados a la mejora de la calidad de vida en las ciudades

**LÍNEA 7.4.****Colaboración en el desarrollo de medidas de planificación y ordenación del territorio relacionadas con el medio natural y rural**

- › MEDIDA 7.4.1.: Redacción de planes y programas relacionados con la ordenación del medio natural y rural
- › MEDIDA 7.4.2.: Diseño y ejecución de medidas que mejoren la utilización de los espacios rurales mediante su recuperación

**LÍNEA 7.5.****Ejecución de medidas de ordenación territorial, defensa del patrimonio natural y paisajismo**

- › MEDIDA 7.5.1.: Ejecución de medidas de accesibilidad al medio rural de acuerdo a los planes de ordenación del territorio
- › MEDIDA 7.5.2.: Apoyo a la tramitación y control de las ayudas en materia de medio ambiente y ordenación del territorio
- › MEDIDA 7.5.3.: Identificación y gestión de oportunidades financieras para inversión, persiguiendo mayor participación en fondos destinados a la integración paisajística y patrimonial del medio rural

## OBJETIVO 8

### Evolucionar hacia un dispositivo de emergencias ambientales para Andalucía



#### **LINEA 8.1.**

**Consolidación y mejora del servicio público que se presta actualmente en el plan de lucha contra incendios forestales, siempre con criterios de eficiencia, eficacia y oportunidad**

- › MEDIDA 8.1.1.: Revisión, adaptación y actualización de la normativa vigente en materia de prevención y extinción de incendios forestales, incluyendo una nueva norma de coordinación sobre la participación de la Agencia en el Plan INFOCA
- › MEDIDA 8.1.2.: Inversión, renovación y modernización de los recursos materiales terrestres, infraestructuras y equipamientos, así como una apuesta firme por el uso de las nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades y uso en emergencias
- › MEDIDA 8.1.3.: Consolidación de la especialización de los medios humanos, formación, equipación y medidas que mejoren la seguridad del personal
- › MEDIDA 8.1.4.: Aplicación de medidas urgentes encaminadas al rejuvenecimiento del personal que participa en el Plan INFOCA de forma estable y sostenible en el tiempo
- › MEDIDA 8.1.5.: Planificación y ejecución de las actuaciones de prevención de incendios forestales

**LINEA 8.2.**

**Adquisición de nuevas capacidades, basada en la cualificación y acreditación profesional del personal, la incorporación de tecnologías y la dotación de nuevos medios y recursos que aumenten la polivalencia y versatilidad en el ámbito de las emergencias**

- › MEDIDA 8.2.1.: Selección de riesgos y nuevas actuaciones a desarrollar, establecimiento de prioridades y necesidad de recursos por cada riesgo ambiental a lo largo del año
- › MEDIDA 8.2.2.: Redimensionamiento integral de las necesidades medios materiales y humanos
- › MEDIDA 8.2.3.: Adaptación normativa que regule e identifique a la Agencia como agencia pública responsable de la ejecución integral de los servicios de emergencias ambientales de la Junta de Andalucía
- › MEDIDA 8.2.4.: Protocolización para la intervención de las diferentes áreas técnicas de conocimiento de la Agencia en distintos ámbitos de la planificación y gestión del riesgo en materia ambiental
- › MEDIDA 8.2.5.: Formación y acreditación para las nuevas capacidades a adquirir por el personal

## 6.2

# Estrategia de organización

### OBJETIVO 9

#### Mejorar la Organización Interna



#### **LÍNEA 9.1.**

#### **Aumento de los niveles de control interno y de seguridad jurídica en las operaciones**

- › MEDIDA 9.1.1.: Refuerzo de la actividad de control jurídico interno y establecimiento de un sistema de actualización de normativa aplicable para conseguir el mayor grado de seguridad jurídica
- › MEDIDA 9.1.2.: Ampliación de los cometidos actuales del control interno para incorporar procedimientos generales de auditoría interna sobre el conjunto completo de actividades de la Agencia
- › MEDIDA 9.1.3.: Establecimiento de procesos, en los que serán necesarios la existencia de informes de asesoría jurídica, presupuestarios y técnicos



**LÍNEA 9.2.****Establecimiento de un modelo de mejora continua que garantice la productividad basado en una asignación de recursos eficiente y eficaz**

- › MEDIDA 9.2.1.: Establecimiento de planes de mejora donde se recojan las medidas a implantar que provengan de auditorías tanto externas como internas, así como otras que se consideren necesario implantar
- › MEDIDA 9.2.2.: Desarrollo de un sistema eficiente de gestión del conocimiento y gestión documental
- › MEDIDA 9.2.3.: Reordenación de los procedimientos de firmas existentes en la Agencia, que permitan garantizar una adecuada separación de funciones

**LÍNEA 9.3.****Mejora de la gestión de las personas, dotando a la Agencia de unos recursos humanos capacitados, motivados y orientados a la consecución de objetivos**

- › MEDIDA 9.3.1.: Nueva clasificación profesional por grupos profesionales y ocupaciones basada en competencias
- › MEDIDA 9.3.2.: Revisión del Plan de Formación, para conseguir su adecuación al máximo a las necesidades de los recursos humanos de la Agencia y a las necesidades que se demandan por la organización y proporcionar la capacitación específica en aquellos ámbitos en que sea necesaria, según las necesidades detectadas
- › MEDIDA 9.3.3.: Establecimiento de propuestas conjuntas con la representación de los trabajadores, que conlleven la mejora en la gestión de los recursos humanos de la Agencia
- › MEDIDA 9.3.4.: Implantación de un Plan de Medidas a consensuar con la Junta de Andalucía y con las representaciones sindicales, que permitan garantizar la operatividad a medio y corto plazo del dispositivo INFOCA
- › MEDIDA 9.3.5.: Realización de una evaluación del desempeño, que permita orientar el desarrollo profesional de los trabajadores, previo al establecimiento de objetivos

**LÍNEA 9.4.****Establecimiento de procedimientos que garanticen la sostenibilidad económico-financiera de la Agencia**

- › MEDIDA 9.4.1.: Reformulación de los procedimientos de planificación y control del gasto, al objeto de simplificar y mejorar tanto la planificación de los recursos como el seguimiento, asegurando el cumplimiento de legalidad vigente
- › MEDIDA 9.4.2.: Establecimiento de un sistema de control de ejecución presupuestaria para evitar excesos o defectos de cumplimiento del presupuesto
- › MEDIDA 9.4.3.: - Implantación y mantenimiento de un sistema de reporte de información de control de ingresos de otros clientes diferentes a la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio

**LÍNEA 9.5.****Refuerzo de la organización interna de la Agencia para que sea aún más transparente, eficiente y ajustada a principios de legalidad**

- › MEDIDA 9.5.1.: Revisión de las normas e instrucciones actualmente vigente, al objeto de incorporar las mejoras o nuevas necesidades
- › MEDIDA 9.5.2.: Establecimiento de nuevas formas de trabajo que permitan reducir los tiempos de tramitación en la contratación
- › MEDIDA 9.5.3.: Establecimiento de nuevas formas de trabajo que permitan reducir el periodo medio de pago a proveedores y contratistas, situándolo por debajo del máximo legal
- › MEDIDA 9.5.4.: Implantación de sistemas de información integrados, que permitan disponer de la información de gestión de forma eficiente y eficaz y faciliten el acceso y seguimiento

**LÍNEA 9.6.****Establecimiento de un modelo de gestión del patrimonio de la Agencia que garantice una mayor eficiencia, garantizando el buen uso de los recursos públicos**

- › MEDIDA 9.6.1.: Adecuación de la información derivada de la gestión patrimonial, que permita optimizar los recursos
- › MEDIDA 9.6.2.: Establecimiento de medidas de mantenimiento técnico legal en los centros e instalaciones

**LÍNEA 9.7.****Implantación de una estrategia de comunicación interna alineada con la estrategia de la Agencia para generar orgullo de pertenencia a la organización**

- › MEDIDA 9.7.1.: Protocolo de comunicación interna (portavocía, gestión de la comunicación en el territorio y gabinete de crisis)
- › MEDIDA 9.7.2.: Campaña de comunicación sobre la identidad corporativa renovada y plan de comunicación sobre proyectos destacados en las líneas estratégicas de la Agencia
- › MEDIDA 9.7.3.: Mejora de la comunicación de la Agencia y sus trabajadores desarrollando un nuevo Portal del Empleado@ y el entorno digital 2.0
- › MEDIDA 9.7.4.: Realización de un diagnóstico de comunicación interna para evaluar las medidas correctoras desarrolladas

**LÍNEA 9.8.****Establecimiento de un sistema de seguimiento de la evaluación de la actividad de la Agencia que permite conocer el impacto interno y externo de las actuaciones**

- › MEDIDA 9.8.1.: Establecimiento de un cuadro de mando, con indicadores clave de gestión

**LÍNEA 9.9.****Mejora de la organización mediante la incorporación de procesos de gestión innovadores**

- › MEDIDA 9.9.1.: Promoción e incentivo de generación de ideas innovadoras
- › MEDIDA 9.9.2.: Promoción y puesta en marcha de proyectos colaborativos interdepartamentales
- › MEDIDA 9.9.3.: Incorporación de procesos y criterios de compra pública innovadora

**LÍNEA 9.10.****Mejora de la seguridad y salud en las actuaciones**

- › MEDIDA 9.10.1.: Elaboración de un diagnóstico de la cultura preventiva en todos los niveles de la organización que permita la mejora a través de planes de actuación enfocados
- › MEDIDA 9.10.2.: Implantación de la Visión Zero Accidentes, mediante la evaluación y refuerzo de los 7 pilares del modelo
- › MEDIDA 9.10.3.: Implantación del modelo de Empresa Saludable, como herramienta tractora de mejora de hábitos y promoción de cultura de la salud

**LÍNEA 9.11.****Optimización de la eficacia en la gestión a través de la implantación de modelos de referencia de calidad como herramientas de mejora y reconocimiento de buenas prácticas**

- › MEDIDA 9.11.1.: Impulso a la cultura de excelencia empresarial mediante el establecimiento de planes de mejora basados en la evaluación de aspectos de acuerdo al modelo EFQM
- › MEDIDA 9.11.2.: Refuerzo de la cultura de mejora continua en la Agencia, con un programa de formación, comunicación y dinamización de sus aspectos clave (gestión por procesos, gestión por objetivos, seguimiento de indicadores, satisfacción de cliente, etc)
- › MEDIDA 9.11.3.: Ampliación del ámbito de las actuales certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 al resto de la organización, de acuerdo a prioridades e intereses de la Dirección
- › MEDIDA 9.11.4.: Implantación de modelos de certificaciones específicas para mejora de procesos concretos (formación, comunicación, I+D+i, sistemas de información, etc.)

## OBJETIVO 10

Potenciar la proyección exterior y la colaboración con otras entidades y agentes



### **LÍNEA 10.1.**

**Definición de una política de comunicación externa, diseñando la proyección de marca de la Agencia enmarcada en la transparencia**

- › MEDIDA 10.1.1.: Elaboración de una propuesta de visibilización de la marca Agencia
- › MEDIDA 10.1.2.: Diseño de una campaña de comunicación renovadora de la imagen de la Agencia y segmentada en función de grupos de interés
- › MEDIDA 10.1.3.: Mejora de la comunicación entre la Agencia y su entorno, incorporando las redes sociales y el entorno digital 2.0
- › MEDIDA 10.1.4.: Elaboración de un manual de buenas prácticas sobre transparencia que deben ser asumidos por toda la organización

**LÍNEA 10.2.****Desarrollo de instrumentos de selección y participación en alianzas estratégicas, clústeres y consorcios**

- › MEDIDA 10.2.1.: Elaboración de un plan de relaciones institucionales
- › MEDIDA 10.2.2.: Elaboración de criterios organizativos y de selección para la participación en proyectos internacionales
- › MEDIDA 10.2.3.: Elaboración de criterios organizativos y de selección para la participación en alianzas, clústeres, consorcios y otros modelos de colaboración público-privada

**LÍNEA 10.3.****Optimización de los procesos de aprovisionamiento de recursos y contratación de obras y servicios**

- › MEDIDA 10.3.1.: Implementación de plataformas digitales de colaboración externa
- › MEDIDA 10.3.2.: Implantación de herramientas electrónicas de tramitación que faciliten la presentación de ofertas, de modo que se pueda incrementar la concurrencia y que redunde en mejores precios

**LÍNEA 10.4.****Difusión de los valores medioambientales entre la sociedad andaluza**

- › MEDIDA 10.4.1: Apoyo a los programas de sensibilización, educación y formación ambiental en todos los ámbitos de la competencia de la Agencia
- › MEDIDA 10.4.2: Fomento de la participación ciudadana y del voluntariado ambiental

**LÍNEA 10.5.****Implantación de un sistema de responsabilidad social corporativa**

- › MEDIDA 10.5.1: Elaboración del Código Ético de la Agencia
- › MEDIDA 10.5.2: Validación o modificación de todas las Normas e Instrucciones para adecuación al Código Ético
- › MEDIDA 10.5.3: Elaboración del Manual de Responsabilidad Social Corporativa
- › MEDIDA 10.5.4: Desarrollo de acciones de responsabilidad social corporativa

## 6.3

# Estrategia de financiación

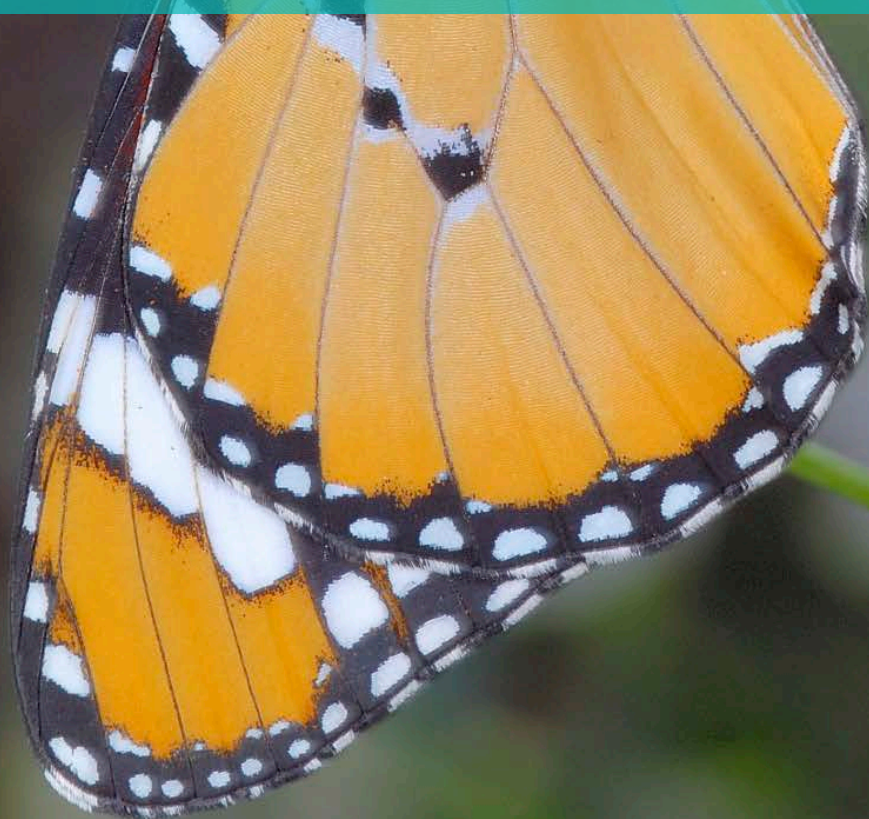
Es esencial que los recursos aplicados por la Agencia en la consecución de los objetivos denominados comunes deban estar cubiertos por transferencias de financiación. Esta cobertura debe de ser total y asegurada en el tiempo. El control de la coherencia y correspondencia entre los recursos productivos y económicos será ejercido de manera continua por la Consejería.

Los objetivos específicos de la Agencia serán financiados por la venta de sus servicios a su cartera de clientes o por cualquier otro tipo de financiación externa a la Consejería, mientras que el resto de objetivos, los objetivos compartidos deberán ser financiados principalmente por transferencia, sin perjuicio de que cualquier situación coyuntural pueda aconsejar su financiación por encomiendas de gestión de la Consejería.

Esta estrategia de financiación puede esquematizarse según la siguiente figura:

Comunes	Compartidos	Específicos
Transferencias	Encomiendas de gestión	Externa

[7]  
Instrumentos  
necesarios  
para el  
desarrollo del  
Plan



# [7] Instrumentos necesarios para el desarrollo del Plan

La ejecución del presente Plan Estratégico precisa una serie de instrumentos de vital importancia; tanto es así, que algunos de ellos requieren su la aprobación por parte del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía:

## LOS ESTATUTOS DE LA AGENCIA

Un nuevo enfoque en la finalidad y objetivos de la Agencia requiere de una modificación de sus Estatutos, que deberá tramitarse en paralelo a la aprobación del Plan Estratégico y del Programa de Gestión. Los aspectos que deberán ser objeto de análisis y revisión serán:

- › El régimen jurídico aplicable a la actividad de la Agencia, sobre todo por lo que respecta a la actividad sujeta al régimen jurídico privado.
- › Las funciones de la Agencia, distinguiendo claramente las realizadas en su consideración de medio propio de las funciones propias en su consideración de ente instrumental de la Administración andaluza.
- › Delimitación clara del ámbito funcional de la Agencia respecto de otras consejerías y entes de la Junta de Andalucía, distintos a la Consejería competente en materia de medio ambiente y ordenación del territorio, así como de otras administraciones públicas, principalmente las corporaciones locales.
- › El régimen aplicable a las actuaciones realizadas en el ámbito internacional, principalmente en el marco de la Unión Europea.
- › Adaptación de la estructura funcional prevista en los Estatutos a las nuevas necesidades y acuerdos ya adoptados por el Consejo Rector en base a la habilitación contenida en los actuales Estatutos.



## EL PROGRAMA DE GESTIÓN

Las actuaciones a emprender se concretan a nivel táctico en el Programa de Gestión, que tendrá carácter plurianual (4 años) y se tramitará ante el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía. El Programa de Gestión determinará las actividades para las que la Agencia esté habilitada determinando, en caso necesario, las dotaciones económicas precisas para su ejecución. Su contenido mínimo será:

1. Antecedentes
2. Misión, visión y estrategia de la Agencia
3. Objetivos y actuaciones
4. Líneas de actividad
5. Programas y actividades a desarrollar
6. Previsiones presupuestarias
7. Plan de acción anual
8. Vigencia, causas y procedimiento de modificación

## EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL

Recogerá las actuaciones que se desarrollen cada año en ejecución de las líneas y medidas que se han establecido en el Plan Estratégico y en el Programa de Gestión.

Los contenidos del Plan se articularán a partir de las actuaciones a desarrollar, contenidas, cada una de ellas en una Ficha de Actuación, en la que se recogerá:

1. Denominación de la actuación.
2. Descripción (en qué consiste).
3. Justificación (por qué o para qué se realiza).
4. Implementación (cómo se ejecuta, por ejemplo, a través de un instrumento administrativo o mercantil – contrato, convenio, etc.).
5. Calendario (fecha de inicio, fecha de fin).
6. Gestor responsable Agencia (División/Subdirección/Línea).
7. Gestor responsable externo (Centro directivo Consejería competente en medio ambiente y ordenación del territorio, otros centros directivos de la Junta de Andalucía, otros organismos).
8. Presupuesto
  - Anual / plurianual
  - Inicial / modificados / final
  - Fuente financiación: autofinanciada, transferencia, encomienda, otros
9. Relación línea y medida del Plan Estratégico (identificación de la línea y medida a que se adscribe).
10. Indicadores de seguimiento y evaluación.
11. El Programa de Acción Anual será una información agregada del contenido de las Fichas de Actuación.

## LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Los Estatutos de la Agencia reflejan la orientación a la gestión por objetivos plasmada en una planificación plurianual y unos instrumentos de concreción anual. El funcionamiento de la Agencia como organización debe orientarse por ello a alcanzar los objetivos establecidos y, consecuentemente, establecerse la plena responsabilidad sobre el resultado alcanzado.

El modelo de organización, la perspectiva interna de la Agencia y los resultados previstos de nuestro modelo de actuación, se orientan a la mejora a través de la dirección por objetivos y productividad.

Este sistema permite hacer partícipes de la planificación estratégica y operativa de la organización a todas las personas que presten servicios en la Agencia, de forma que su grado de consecución se distribuirá proporcionalmente al cumplimiento en cascada de los objetivos generales de la Agencia, de la unidad directiva a la que pertenezca la persona, de los objetivos individuales asignados y del desempeño realizado en su ejecución.

Los objetivos estratégicos señalados en este Plan tienen una referencia cuatrienal. El grado de eficacia de los mismos resulta medible a través del cumplimiento de los objetivos desplegados para todo el conjunto de la Agencia en cada una de sus áreas y unidades directivas.

Esta evaluación del cumplimiento de los objetivos servirá como instrumento para la exigencia de responsabilidad, para lo que se establecerán reglamentariamente los niveles de cumplimiento.

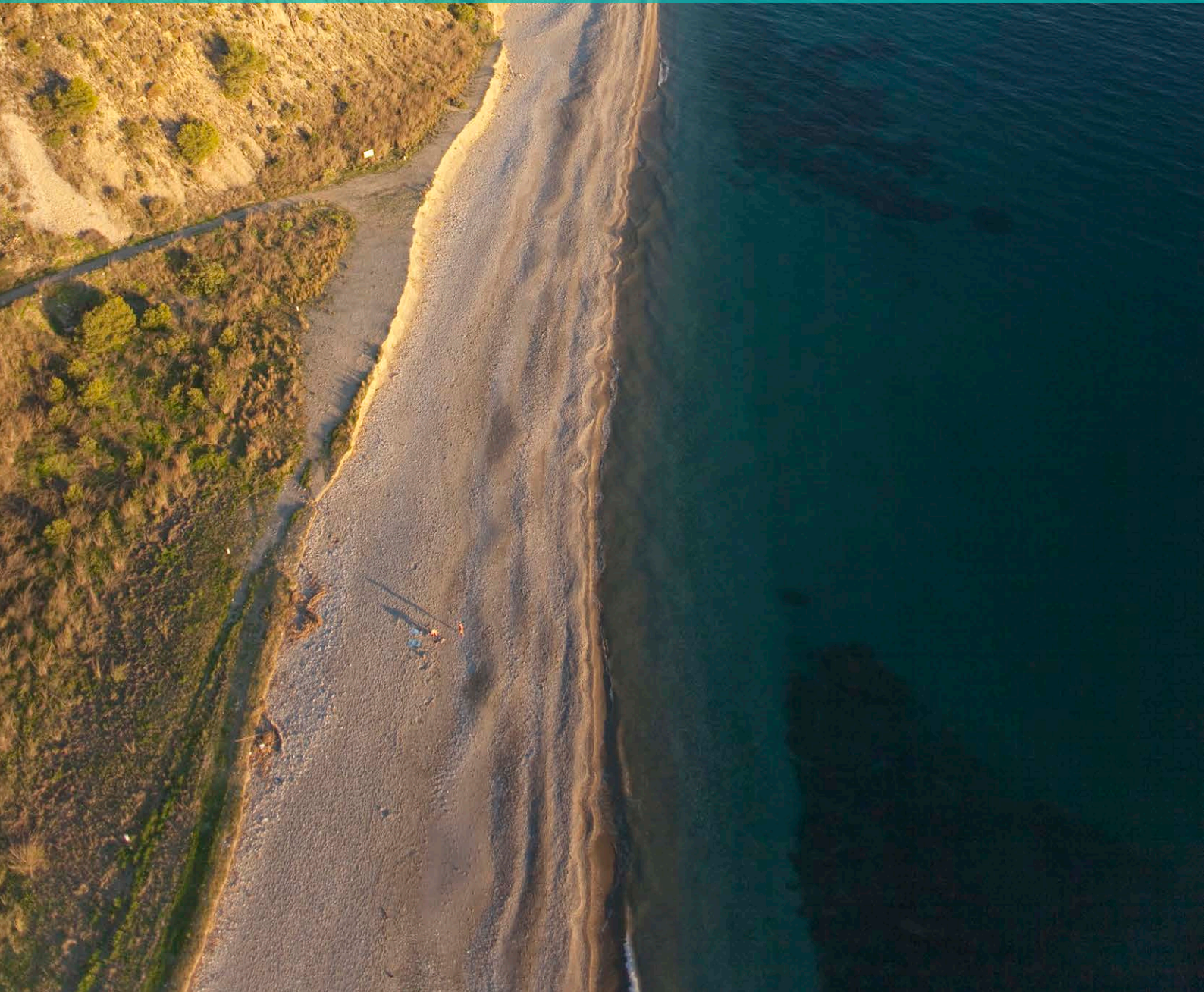
Si el grado de cumplimiento de los objetivos en cada una de las áreas no alcanza el nivel establecido, el personal directivo de cada una de ellas deberá justificar las causas de las desviaciones ante la Dirección Gerencia, que podrá adoptar las medidas que considere necesarias.

	Nivel	Órgano aprobación	Vigencia	Revisión	Órgano seguimiento	
Plan Estratégico	Estratégico	Consejo Rector	Cuatrienal	Trimestral	Comisión de seguimiento	DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
Programa de Gestión	Táctico	Consejo de Gobierno	Cuatrienal	Trimestral	Comisión de seguimiento	
Plan de Actuación	Operativo	Consejo Rector	Anual	Mensual	Dirección Gerencia	

An aerial photograph of a coastline, showing a dark, pebbly beach curving along a dark blue sea. The land to the left is covered in dry, brownish vegetation. A teal semi-transparent overlay covers the top half of the image, where the text is located.

[8]

# Seguimiento y evaluación



# [8] Seguimiento y evaluación

La ejecución del Plan Estratégico de la Agencia, en relación con los objetivos e impactos que persigue, debe dar respuesta a los retos del medio ambiente y el desarrollo sostenible y a los que se plantean en el interior de la organización. Sin embargo, ningún plan puede lograr los efectos esperados con un nivel de eficacia y eficiencia óptima si para su desarrollo no cuenta con un sistema de gestión adecuado y con un correcto sistema de seguimiento.

El **seguimiento** deberá efectuarse de forma continua a lo largo de todo el período de desarrollo del Plan, permitiendo *controlar y medir* en tiempo real la evolución e implantación de las medidas que se van a poner en marcha, pudiendo corregir y subsanar posibles desviaciones, a la vez de incluir y actualizar información de interés que sea útil para enunciar e implementar nuevas medidas que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos marcados inicialmente.

La **evaluación** es el proceso que permite medir los resultados obtenidos y ver cómo se van cumpliendo los objetivos estratégicos, para valorar si las líneas y medidas que se están ejecutando contribuyen a los propósitos inicialmente establecidos en este Plan.

## 8.1

# Indicadores

Un indicador es un instrumento que simplifica, mide y comunica tendencias y hechos, esto es, una imagen sintética de la realidad que facilita la formación de opinión.

Conocer cómo se progresa en la consecución de los objetivos es esencial para una buena gestión del Plan. La puesta en marcha del Plan no sólo tratará de realizar actividades, sino que también dará a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos esperados.

Para el seguimiento y la evaluación de este Plan Estratégico se van a identificar y definir dos tipos de indicadores:

- › **Indicadores de seguimiento**, que servirán para conocer el avance en la ejecución de las medidas que se van a poner en marcha para la ejecución del Plan Estratégico.
- › **Indicadores de evaluación**, que identificarán el grado de consecución de los objetivos estratégicos del Plan, a través de resultados.

En el anexo se recoge la batería de indicadores propuestos para el presente Plan, junto con su fórmula de cálculo, unidad de medida y valor previsto a alcanzar al final del horizonte temporal del Plan.

## 8.2

# Otros instrumentos de seguimiento

La información que recoge cada uno de los indicadores se complementará con el uso de otros instrumentos de seguimiento cualitativos, tales como:

- › Informes periódicos
- › Observación directa

## 8.3

# Responsabilidad y periodicidad del seguimiento y evaluación

El órgano de la Agencia responsable del seguimiento del Plan Estratégico es la Comisión de Seguimiento.

El análisis de los resultados de la evaluación se utilizará para orientar la fijación de los objetivos plurianuales y anuales y la mejora del sistema global de dirección por objetivos. La evaluación y revisión de la planificación estratégica se realizará de la siguiente manera:

- a) Un **seguimiento ordinario** de los objetivos estratégicos a través de las reuniones periódicas de la Comisión de Seguimiento -- y elevación, si así se considera, de sus conclusiones al Consejo Rector --, así como a través de los órganos de deliberación interna, Comité de Dirección y/o Comité de Dirección ampliado.
- b) Una **evaluación anual** por el Consejo Rector, en función de los informes y propuestas emanadas de la Comisión de Seguimiento.
- c) Una **evaluación final** que se informará por la Comisión de Seguimiento y se someterá a aprobación por el Consejo Rector.

Es, en cualquier caso, la Subdirección General la responsable de impulsar y coordinar el desarrollo del Plan Estratégico y de promover y coordinar el seguimiento del proceso.

[9]

# Comunicación y difusión del Plan Estratégico



# [9]

## Comunicación y difusión del plan estratégico

El Plan Estratégico de la Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía debe convertirse en una herramienta de referencia para su equipo humano que permita enmarcar todas las actuaciones presentes y futuras así como afrontar el proceso de transformación de la organización.

En la nueva estructura organizativa planteada, donde el conocimiento y la innovación se constituyen como pilares básicos de su actividad y cuyo desarrollo está relacionado con actividades externas e internas, resulta fundamental crear mecanismos y procesos de comunicación reglados. Es en este nuevo marco de actuación donde se incardinarán las acciones dirigidas a la difusión y comunicación del citado Plan Estratégico de la Agencia.

### Objetivos

- › Fomentar el entendimiento de la estrategia dentro de la Organización, alineando a las personas a través de una visión compartida y común.
- › Mejorar la motivación para alcanzar los objetivos estratégicos
- › Facilitar retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia.

### Quiénes comunican

La Dirección, el responsable del Plan y el equipo de las personas redactoras del mismo.

- › Preparación de mensajes básicos y guión de respuestas tipo para favorecer la difusión en cascada unificada sobre el Plan. Propuestos por el equipo, de forma coordinada con Comunicación.

De forma complementaria a la elección de una figura de portavoz y a la de interlocutores especializados en cada una de las áreas temáticas del Plan.

- › Hay que tener en cuenta que cada una de las acciones planteadas deben estar adaptadas a la naturaleza del personal de la Agencia por lo que es necesario diferenciar los mensajes.



## Contenidos

- 1) Plan Estratégico (documento completo maquetado en versión digital)
- 2) Resumen de un par de páginas del Plan Estratégico
- 3) Presentación de las líneas maestras del Plan
- 4) Audiovisual explicativo del alcance del Plan
- 5) Folleto breve y muy visual
- 6) Serie de imágenes / mensajes para difundir a través del 2.0
- 7) Enaras y soportes físicos complementarios

## Ámbitos

- › **Comunicación Interna**, con el objetivo de implicar a todas las personas de la Agencia en el desarrollo del Plan Estratégico, fomentando el sentimiento de pertenencia, la implicación y la participación, a todos los niveles. El Plan debe ser presentado y comunicado como un proyecto de todos y para todos.

Las acciones previstas son:

- Presentación al personal en Servicios Centrales, Gerencias Provinciales y Centros de Trabajo en el territorio.
  - Presentación a los representantes sociales de los trabajadores y trabajadoras de la Agencia.
  - Distribución de la versión definitiva a todos los trabajadores/as de la Agencia, acompañada de una carta de la Dirección Gerencia llamando a la participación para conseguir los logros.
  - Implantación de foro en el Portal para atender cuestiones o sugerencias de los trabajadores para entender o mejorar el Plan Estratégico. Se trata de articular la participación a partir de la aprobación del documento. Es importante el reconocimiento de las mejores ideas, así como la respuesta y consideración a las que no se puedan tener en cuenta, a través de la respuesta a la persona promotora de la misma.
  - Presentación al Consejo Asesor de la Agencia, donde están representados los agentes sociales de la Comunidad.
  - Evaluación de las acciones realizadas a través de una encuesta, en un periodo de 3 a 6 meses después de la aprobación y el inicio de la comunicación y difusión del Plan Estratégico.
- › **Comunicación Externa**, con el fin de trasladar al público objetivo, agentes económicos y sociales, medios de comunicación y sociedad en general, el nuevo proyecto de organización de la Agencia.

Las acciones previstas son:

- Presentación pública del Plan Estratégico a interlocutores de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio.
- Presentación pública del Plan Estratégico a todos los agentes externos directamente implicados en foros de ámbito provincial en los que se convoque a medios de comunicación.
- Mailing postal y emailing entre los mencionados públicos objetivos, acompañado de una carta personalizada del Director Gerente.
- Una vez finalizadas, evaluación de las acciones realizadas a través de una encuesta vía digital.

› **Acciones de comunicación online en el ámbito interno y externo**

- Difusión del Plan Estratégico en el Portal del Emplead@ de la Agencia, a través de un microsite, donde se pueda difundir el documento y articular un foro de participación, así como acceder a contenidos audiovisuales específicos (Vídeo y presentación) y disponer de un correo electrónico de recepción de consultas y sugerencias.
- Difusión del Plan Estratégico en la Web de la Agencia y de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, así como de la nota de prensa, también en la Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía. De forma complementaria, se planteará la difusión en perfiles en redes sociales, tanto propios como de otros organismos y entidades.

Estas primeras acciones de comunicación y difusión del Plan Estratégico de la Agencia constituyen un primer paso, que deberán tener continuidad y desarrollo en el previsto Plan de Comunicación de la Agencia, concebido en los ámbitos interno y externo, con una programación anual pero una planificación por un periodo de tres años.

**[ANEXO]**

**Indicadores  
del Plan  
Estratégico**

## OBJETIVO 1: POTENCIAR LA ECONOMÍA VERDE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TERRITORIO

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>1.1.- Creación del clúster verde andaluz sobre la base del tejido productivo medioambiental existente</b>		<b>Firma de la creación del clúster</b>	<b>Sí</b>
	1.1.1.- Identificación de empresas y actores integrantes del clúster verde	Programa de trabajo para identificación de empresas aprobado por la Dirección Gerencia	Sí
	1.1.2.- Análisis de posibles espacios empresariales para asentamiento del clúster	Programa de trabajo para el análisis aprobado por la Dirección Gerencia	Sí
	1.1.3.- Definición de Centro Especializado de I+D y Tecnología	Centro definido	Sí
	1.1.4.- Selección de estructura de articulación de las empresas medioambientales	Programa de trabajo para el análisis estructural de la articulación de las empresas aprobado por la Dirección Gerencia	Sí
	1.1.5.- Diseño del Plan Estratégico para el desarrollo del clúster	Plan Estratégico aprobado por el Consejo Rector	Sí
	1.1.6.- Desarrollo de acciones de promoción y difusión	Número de acciones de promoción y difusión del clúster verde	10
<b>1.2.- Creación del clúster azul andaluz sobre la base del tejido productivo en materia de aguas existente en Andalucía</b>		<b>Firma de la creación del clúster</b>	<b>Sí</b>
	1.2.1.- Identificación de empresas y actores integrantes del clúster azul	Programa de trabajo para identificación de empresas aprobado por la Dirección Gerencia	Sí
	1.2.2.- Análisis de posibles espacios empresariales para asentamiento del clúster	Programa de trabajo para el análisis aprobado por la Dirección Gerencia	Sí
	1.2.3.- Definición de Centro Especializado de I+D y Tecnología	Centro definido	Sí
	1.2.4.- Selección de estructura de articulación de las empresas en materia de aguas	Programa de trabajo para el análisis estructural de la articulación de las empresas aprobado por la Dirección Gerencia	Sí
	1.2.5.- Diseño del Plan Estratégico para el desarrollo del clúster	Plan Estratégico aprobado por el Consejo Rector	Sí
	1.2.6.- Desarrollo de acciones de promoción y difusión	Número de acciones de promoción y difusión del clúster verde	10

**OBJETIVO 1: POTENCIAR LA ECONOMÍA VERDE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TERRITORIO**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>1.3.- Desarrollo y consolidación del modelo de Planes de Gestión Integral de los territorios</b>		<b>Número de agrupaciones y territorios</b>	<b>15/8</b>
	1.3.1.- Promoción y divulgación de las ventajas del modelo	Número de informes de resultados aprobados por provincia, opiniones favorables fehacientes de involucrados, acuerdos de ayuntamientos, peticiones de ampliación en territorios próximos, peticiones de adhesión, peticiones de explicación o extrapolación de experiencias, ampliación consolidación de tejido productivo en el territorio próximo, etc.	14
	1.3.2.- Incremento del número de grupos de montes a gestionar por la Agencia bajo el modelo de gestión integral	Número de agrupaciones en los que se vaya avanzando	15
	1.3.3.- Ampliación del modelo a montes de titularidad pública no patrimoniales de la Junta de Andalucía	Número de territorios gestionados	8
<b>1.4.- Impulso a las estrategias de valorización social del patrimonio natural de Andalucía</b>		<b>Consolidación del número de visitantes de los equipamientos de uso público</b>	<b>600.000</b>
	1.4.1.- Colaboración en el desarrollo de políticas de ordenación del uso público y de participación social mediante el diseño de planes, programas y proyectos	Número de documentos presentados, asociados al desarrollo de políticas de valorización social del patrimonio andaluz	12
	1.4.2.- Ejecución de proyectos, planes y programas vinculados a la gestión y promoción del uso público y del patrimonio natural andaluz	Porcentaje de proyectos, planes y programas en ejecución en la Agencia respecto al total en desarrollo	80%
	1.4.3.- Gestión, administración y dinamización de equipamientos y servicios de uso público	Porcentaje de equipamientos gestionados respecto al total	90%
<b>1.5.- Gestión de montes públicos de titularidad municipal</b>		<b>Número de convenios con ayuntamientos</b>	<b>15</b>
	1.5.1.- Definición y desarrollo del modelo de colaboración y actuación	Modelo definido	1
	1.5.2.- Implantación del modelo de gestión de montes públicos de titularidad municipal	Número de convenios con ayuntamientos	15

## OBJETIVO 1: POTENCIAR LA ECONOMÍA VERDE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TERRITORIO

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>1.6.- Rediseño e impulso de los planes de desarrollo sostenibles (PDS) de los parques naturales</b>		<b>Número de PDS elaborados por la Agencia, bajo el nuevo modelo de PDS</b>	<b>6</b>
	1.6.1.- Diagnóstico y evaluación del grado de implantación actual	PDS analizados	100%
	1.6.2.- Definición de un nuevo modelo de PDS en Andalucía	Modelo definido	Sí
	1.6.3.- Elaboración de PDS	Número de PDS elaborados por la Agencia, bajo el nuevo modelo de PDS	6
	1.6.4.- Implementación, seguimiento y evaluación de los PDS	Número de acciones	12
<b>1.7.- Fomento del desarrollo y de la gestión sostenible del patrimonio natural andaluz, conforme a las políticas marcadas por las herramientas de planificación</b>		<b>Porcentaje de presupuesto de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio en materia de desarrollo y gestión sostenible del patrimonio natural ejecutado por la Agencia</b>	<b>80%</b>
	1.7.1.- Colaboración en el desarrollo de políticas forestales, mediante el diseño de planes, programas y proyectos	Número de documentos presentados	Δ 5%
	1.7.2.- Restauración paisajística de infraestructuras rurales y de uso público	Número de actuaciones realizadas	100%
	1.7.3.- Gestión de los diversos recursos forestales de conformidad con los instrumentos de planificación vigentes	Superficie / Volumen gestionado respecto al total de los Montes públicos	Δ 10%
	1.7.4.- Gestión de las actuaciones de silvicultura y restauración en montes gestionados por la Junta de Andalucía	Superficie de ejecución	100%

## OBJETIVO 1: POTENCIAR LA ECONOMÍA VERDE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TERRITORIO

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
	<b>1.8.- Rediseño de la cartera de empresas participadas de la Agencia</b>	<b>Grado de cumplimiento de cambios en la participación societaria y en órganos de dirección en cartera de empresas participadas</b>	<b>100%</b>
	1.8.1.- Análisis y evaluación de situación de la cartera	Análisis (alineamiento con objetivos, riesgo financiero, DAFO y CAME) y evolución previsible de empresas participadas validado por DG a 30/06/17	Sí
	1.8.2.- Reposicionamiento de la Agencia respecto a sus empresas participadas	Propuesta motivada de inversión/ desinversión en función del análisis realizado, aprobada por el Consejo Rector a 31/12/17	Sí
	1.8.3.- Puesta en marcha de medidas de inversión o desinversión	Grado de cumplimiento de las medidas contempladas en propuesta	100%

**OBJETIVO 2: APOSTAR POR LA INNOVACIÓN Y LA I+D EN MATERIA DE TERRITORIO, MEDIO AMBIENTE Y AGUA E IMPULSAR Y DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AMBIENTAL Y TERRITORIAL MEDIANTE EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
2.1.-	Orientación de la I+D+i hacia los retos sociales andaluces	Número de iniciativas por área de conocimiento	5
	2.1.1.- Ampliación del conocimiento de los efectos del cambio climático en los ecosistemas, así como el análisis y cuantificación de la huella de carbono	Número de iniciativas	5
	2.1.2.- Desarrollo de iniciativas relacionadas con el desarrollo de sistemas de alerta temprana y su gestión, así como la restauración y conservación de ecosistemas, biodiversidad y su funcionalidad	Número de iniciativas	5
	2.1.3.- Desarrollo e innovación de tecnologías ambientales aplicadas a la gestión del medio natural y a la seguridad en las operaciones de protección y conservación	Número de iniciativas	5
	2.1.4.- Mejorar el conocimiento asociado a la prevención y gestión de la contaminación, la calidad del aire y el ciclo integral del agua	Número de iniciativas	5
	2.1.5.- Potenciación de la información ambiental mediante la observación y seguimiento de variables ambientales y la gestión de datos y servicios de información	Número de iniciativas	5
	2.1.6.- Impulso del conocimiento sobre territorio y sostenibilidad, las singularidades de las áreas de interfaz naturaleza-sociedad, el paisaje y los espacios marítimos del mar territorial	Número de iniciativas	5
	2.1.7.- Impulso de la ecoinnovación	Número de iniciativas	5



**OBJETIVO 2: APOSTAR POR LA INNOVACIÓN Y LA I+D EN MATERIA DE TERRITORIO, MEDIO AMBIENTE Y AGUA E IMPULSAR Y DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AMBIENTAL Y TERRITORIAL MEDIANTE EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>2.2.- Incorporación y participación activa de la Agencia en el Sistema Andaluz del Conocimiento</b>		<b>Número total de participaciones en el Sistema Andaluz del Conocimiento</b>	<b>15</b>
	2.2.1.- Constitución de la Agencia como Agente Generador de Conocimiento	Inscripción en registro público	1
	2.2.2.- Participación en consorcios europeos del marco Horizonte 2020	Número de consorcios H2020 en los que se participa	10
	2.2.3.- Promoción de consorcios con clústeres medioambientales regionales, nacionales o europeos en áreas de interés para Andalucía	Número de clústeres en los que se participa	3
	2.2.4.- Incorporación a grupos operativos de las asociaciones europeas de innovación (AEI-EIP)	Número de Grupos Operativos en los que se participa	2
	2.2.5.- Soporte para la constitución de la REDIAM como entidad de coordinación y administración del conocimiento y las tecnologías	REDIAM constituida como entidad de coordinación y administración del conocimiento y las tecnologías	Sí
<b>2.3.- Consolidación de la I+D+i como actividad estratégica de la Agencia</b>		<b>Porcentaje de Gasto en I+D sobre Ingresos Totales</b>	<b>0,42%</b>
	2.3.1.- Identificación y caracterización de la inversión/gasto en I+D+i de la Agencia y dotar de recursos económicos referenciados al volumen de actividad para su alineamiento y convergencia con los objetivos establecidos en el PAIDI 2020	Porcentaje de Gasto en I+D sobre Ingresos Totales	0,42%
	2.3.2.- Potenciación de la integración de infraestructuras operativas de la Agencia (laboratorios, centros, infraestructuras de gestión de la biodiversidad, etc.) como centros de investigación y desarrollo sectorial	Número de Infraestructuras con Actividad de I+D	5

**OBJETIVO 2: APOSTAR POR LA INNOVACIÓN Y LA I+D EN MATERIA DE TERRITORIO, MEDIO AMBIENTE Y AGUA E IMPULSAR Y DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AMBIENTAL Y TERRITORIAL MEDIANTE EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>2.4.- Fortalecimiento y promoción de las capacidades y el talento del personal de la Agencia en la gestión de proyectos de I+D+i</b>		<b>Número de técnicos formados</b>	<b>180</b>
	2.4.1.- Capacitación a personas en conocimientos sobre creatividad y herramientas para la innovación para la promoción e incentivo en la generación de ideas innovadoras	Número de técnicos formados	60
	2.4.2.- Capacitación para la gestión de proyectos de I+D+i. de personal de la Agencia que desempeñen funciones directamente vinculadas a las operaciones básicas de actividad	Número de técnicos formados	120
	2.4.3.- Promoción y acceso a la cualificación de tercer grado (doctorado) en materias de investigación de interés para líneas estratégicas definidas	Número de doctorandos de promoción interna	10
<b>2.5.- Impulso al desarrollo y mantenimiento de un Sistema de Información Ambiental y Territorial compartido en Andalucía</b>		<b>Sistema de Información Ambiental y Territorial mantenido</b>	<b>100%</b>
	2.5.1. Desarrollo de contenidos de información territorial relevantes para las políticas ambientales y territoriales mediante el uso de nuevas tecnologías	Porcentaje de información mantenida, actualizada o creada: SIOSE, Hábitats, Vegetación, Clima, Paisaje, Estadísticas, Escenarios de Cambio Climático, Suelos, Información generada a partir de imágenes de satélite.	100%
	2.5.2.- Análisis, evaluación y generación de modelos e Informes sobre el estado y las tendencias del medio ambiente y el desarrollo territorial	Número de modelos ambientales e informes: IMA, Datos Básicos, Sistema de Indicadores Ambientales	11
	2.5.3.- Desarrollo de servicios y e-infraestructuras para facilitar el acceso a la información ambiental y territorial, propiciando la participación en otras infraestructuras de datos	Número de servicios interoperables creados, contenidos de información puestos en descarga	200/1,000

**OBJETIVO 2: APOSTAR POR LA INNOVACIÓN Y LA I+D EN MATERIA DE TERRITORIO, MEDIO AMBIENTE Y AGUA E IMPULSAR Y DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AMBIENTAL Y TERRITORIAL MEDIANTE EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
	2.5.4.- Revisión, mantenimiento y armonización de información ambiental que se precise para el conocimiento y el apoyo a la gestión y la toma de decisiones	Porcentaje de información integrada-actualizada: Biodiversidad, Geodiversidad, Patrimonio Natural, Aguas, Litoral y Medio Marino, Teledetección (PNT), Uso Público, Riesgos Ambientales, Clima (Externos), Calidad Ambiental, Sistemas Productivos	100%
	<b>2.6.- Establecimiento del Sistema de Gestión del Conocimiento Ambiental y mejora de las relaciones con otros Agentes del Conocimiento</b>	<b>Sistema de Gestión del Conocimiento Ambiental establecido</b>	<b>100%</b>
	2.6.1.- Impulso de las relaciones y la comunicación con otros Agentes del Conocimiento Ambiental en el ámbito andaluz, incluyendo labores de soporte técnico y formación	Número de jornadas y cursos de formación impartidos/ consultas atendidas/material de comunicación elaborado y difundido	160/1,500/ 100
	2.6.2.- Mantenimiento de la infraestructura tecnológica necesaria para el establecimiento del Sistema de Gestión del Conocimiento Ambiental	Porcentaje de Infraestructura tecnológica operativa	100%
	2.6.3.- Establecimiento de un sistema especializado de asesoramiento y soporte técnico para la revisión de datos ambientales	Sistema establecido	Sí
	2.6.4.- Soporte tecnológico para la creación de laboratorios virtuales como entornos para la gestión y transferencia del conocimiento	Plataforma de creación de laboratorios virtuales	100%

**OBJETIVO 3: ABRIR LA AGENCIA A NUEVOS ÁMBITOS DE ACTIVIDAD RELACIONADOS CON SU MARCO FUNCIONAL**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>3.1.- Consolidación y ampliación de las actuaciones en régimen de mercado y refuerzo de la vertiente empresarial de la Agencia</b>		<b>Incremento de ingresos en régimen de mercado respecto a 2015</b>	<b>Δ 25%</b>
	3.1.1.- Promoción de iniciativas y participaciones empresariales en subsectores infrarrepresentados vinculados a recursos naturales de alto valor añadido incluyendo los relacionados con el desarrollo de la bioenergía	Número de colaboraciones realizadas	2
	3.1.2.- Promoción de iniciativas y participaciones empresariales en sectores asociados al ciclo de vida de productos	Número de colaboraciones realizadas	2
<b>3.2.- Internacionalización la actividad especializada de la Agencia</b>		<b>Incremento de ingresos derivados de iniciativas internacionales, respecto de 2015</b>	<b>Δ 25%</b>
	3.2.1.- Promoción de la participación en iniciativas internacionales en especialidades de alto valor añadido	Porcentaje de iniciativas internacionales participadas frente al total de iniciativas promovidas	50%
	3.2.2.- Promoción de la constitución de consorcios específicos según especialidad y ámbito de actuación	Porcentaje de consorcios constituidos frente al número de consorcios promovidos	50%
<b>3.3.- Impulso de la Agencia como servicio ambiental de la Junta de Andalucía</b>		<b>Incremento de ingresos como servicio ambiental de la Junta de Andalucía respecto a 2015</b>	<b>Δ 25%</b>
	3.3.1.- Desarrollo de Servicios ambientales de especial complejidad o naturaleza en grandes instalaciones e infraestructuras de gestión pública (puertos, parques tecnológicos, carreteras, líneas ferroviarias, etc...)	Número de servicios a grandes instalaciones públicas	8
	3.3.2.- Diseño de instrumentos normativos que permitan que la Agencia sea el proveedor interno de referencia en materia de servicios medioambientales	Instrumento normativo elevado al Consejo Rector	Sí

**OBJETIVO 3: ABRIR LA AGENCIA A NUEVOS ÁMBITOS DE ACTIVIDAD RELACIONADOS CON SU MARCO FUNCIONAL**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
3.4.- Impulso de la Agencia como servicio ambiental de las corporaciones locales		Incremento de ingresos procedentes de corporaciones locales respecto a 2015	Δ 25%
	3.4.1.- Diseño de instrumentos normativos que permitan que la Agencia sea medio propio instrumental de las Corporaciones Locales	Instrumento normativo elevado al Consejo Rector	Sí
	3.4.2.- Implementación del modelo en los municipios	Número de corporaciones con modelo implantado	40

**OBJETIVO 4: CONTRIBUIR A LA CONSERVACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE LA BIODIVERSIDAD Y LA GEODIVERSIDAD DE ANDALUCÍA**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>4.1.-</b>	<b>Colaboración en el desarrollo de las políticas de biodiversidad y geodiversidad</b>	<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	4.1.1.- Colaboración en el desarrollo del marco normativo y de planificación en materia de biodiversidad y geodiversidad	Número de decretos, planes o programas en geodiversidad y biodiversidad en los que se haya participado	100%
	4.1.2.- Seguimiento de la planificación en la Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía y de la red Natura 2000	Superficie de espacios protegidos en los que se realizan trabajos de apoyo o seguimiento a la planificación (ha)	1.600.000
	4.1.3.- Colaboración en la implementación de la directiva de Estrategia Marina en Andalucía y la directiva de Ordenación Marítima	Porcentaje de actuaciones implementadas de la Directiva Marina	100%
<b>4.2.-</b>	<b>Seguimiento, evaluación y diagnóstico de la biodiversidad y la geodiversidad</b>	<b>Informe bienal de contraste de las evaluaciones del estado de conservación validado</b>	<b>Sí</b>
	4.2.1.- Gestión del seguimiento, diagnóstico y evaluación del estado de conservación de la biodiversidad y la geodiversidad	Número de documentos de diagnóstico, seguimiento y evaluación	15-20
	4.2.2.- Inventario y caracterización de los Hábitats de Interés Comunitario	Inventario realizado	1
	4.2.3.- Apoyo a la Red Andaluza de Observatorios de Cambio Global	Programa de seguimiento de indicadores de cambio climático puesto en marcha	1
	4.2.4.- Gestión de las redes de apoyo a la conservación de la biodiversidad y ejecución de programas de vigilancia	Número de documentos generados por actividad	7

**OBJETIVO 4: CONTRIBUIR A LA CONSERVACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE LA BIODIVERSIDAD Y LA GEODIVERSIDAD DE ANDALUCÍA**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>4.3.- Mejora del estado de conservación de la biodiversidad y la geodiversidad en Andalucía</b>		<b>Informe bienal de contraste de las evaluaciones del estado de conservación validado</b>	<b>Sí</b>
	4.3.1.- Gestión y ejecución de los programas de conservación, recuperación y lucha contra las amenazas de la biodiversidad	Número de documentos generados por Plan y/o Programa	10
	4.3.2.- Impulso a la realización de actuaciones de conservación y protección del patrimonio geológico	Porcentaje de actuaciones realizadas	100%
	4.3.3.- Impulso al desarrollo de iniciativas de infraestructura verde y mejora de la conectividad ecológica	Porcentaje de proyectos redactados o ejecutados sobre el total encargado	100%
<b>4.4.- Puesta en valor de la biodiversidad, la geodiversidad y del mantenimiento y recuperación de los servicios ecosistémicos</b>		<b>Informe bienal de contraste de las valoraciones validado</b>	<b>Sí</b>
	4.4.1.- Seguimiento y evaluación de los servicios ecosistémicos en Andalucía	Número de informes técnicos elaborados	10
	4.4.2.- Valoración de las oportunidades socioeconómicas relacionadas con la puesta en valor y uso sostenible de la biodiversidad y la geodiversidad	Número de informes técnicos elaborados	1
<b>4.5.- Movilización de los sectores estratégicos y actores sociales implicados en la conservación y puesta en valor de la biodiversidad y la geodiversidad</b>		<b>Número de acciones ejecutadas</b>	<b>40/25/25</b>
	4.5.1.- Establecimiento de convenios y acuerdos de colaboración con propietarios y gestores privados de tierras	Número de convenios suscritos	40
	4.5.2.- Formación de propietarios, gestores de tierras y personal de la administración	Número de cursos y jornadas	25
	4.5.3.- Coordinación, transferencia de información e intercambio de experiencias entre ámbitos sectoriales y actores estratégicos	Número de eventos relacionados con intercambio de experiencias	25

**OBJETIVO 5: AFRONTAR EL ESCENARIO DE CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS MEDIANTE UN SISTEMA INTEGRADO DE PREVENCIÓN Y CALIDAD AMBIENTAL**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>5.1.- Recuperación de áreas degradadas y suelos contaminados</b>		<b>Porcentaje de actuaciones ejecutadas por la Agencia</b>	<b>100%</b>
	5.1.1.- Actuaciones en áreas degradadas por la actividad minera y extractiva	Porcentaje de ejecución sobre presupuesto de la Junta de Andalucía en actuaciones sobre suelos mineros ejecutadas por la Agencia	50%
	5.1.2.- Actuaciones en áreas degradadas por la actividad industrial	Porcentaje de actuaciones en suelos industriales ejecutadas por la Agencia	100%
	5.1.3.- Actuaciones en áreas degradadas por la actividad agropecuaria	Porcentaje de actuaciones en suelos agropecuarios ejecutadas por la Agencia	100%
	5.1.4.- Actuaciones en áreas degradadas por otro tipo de actividades	Porcentaje de actuaciones en suelos de otras actividades ejecutadas por la Agencia	100%
<b>5.2.- Evaluación y ejecución de actuaciones de lucha contra el Cambio Climático</b>		<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	5.2.1.- Apoyo a las administraciones para la elaboración y seguimiento de estrategias, planes y programas que incorporen actuaciones de lucha contra el cambio climático	Número de actuaciones	25
	5.2.2.- Establecimiento de Sistema para el cálculo de inventarios de emisiones GEI y absorciones por sumideros, y para el cálculo de huellas de carbono de organizaciones, productos y servicios	Número de inventarios municipales de huella de carbono	25
	5.2.3.- Constituirse como herramienta reconocida para labores de diagnóstico y asesoramiento en la ejecución de actuaciones encaminadas a la reducción de emisiones y huellas de carbono, y a la adaptación a los efectos del cambio climático	Número de documentos (estudios, diagnósticos, informes específicos, etc.) elaborados en estas materias cada año respecto a los realizados en 2016	30%
	5.2.4.- Apoyo y asesoramiento a la Administración en el seguimiento y evaluación de emisiones de gases de efecto invernadero	Consolidación del servicio de seguimiento de emisiones industriales GEI	Sí



**OBJETIVO 5: AFRONTAR EL ESCENARIO DE CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS MEDIANTE UN SISTEMA INTEGRADO DE PREVENCIÓN Y CALIDAD AMBIENTAL**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>5.3.-</b>	<b>Desarrollo de proyectos y de actuaciones innovadoras que contribuyan a la lucha contra el cambio climático en Andalucía</b>	<b>Incremento de ingresos derivados de estas actuaciones respecto de 2015</b>	<b>Δ 25%</b>
	5.3.1.- Participación en proyectos europeos que incorporen actuaciones de lucha contra el cambio climático	Número de proyectos participados	4
	5.3.2.- Impulso al desarrollo de proyectos y actuaciones de carácter demostrativo	Número de participaciones en proyectos europeos de cambio climático	10
<b>5.4.-</b>	<b>Resolución de los nuevos retos en la prevención y calidad ambiental</b>	<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	5.4.1.- Elaboración de propuestas y ejecución de actuaciones en materia de valorización de residuos	Número de propuestas y actuaciones	2
	5.4.2.- Elaboración de propuestas y ejecución de actuaciones en materia de vigilancia de la calidad de aire	Número de propuestas y actuaciones	3
	5.4.3.- Elaboración de propuestas y ejecución de actuaciones en materia de vigilancia del medio hídrico	Número de propuestas y actuaciones	1
	5.4.4.- Establecimiento de un sistema especializado de asesoramiento y soporte técnico para la evaluación ambiental de actividades industriales	Porcentaje de actuaciones ejecutadas por la Agencia de asesoramiento evaluación ambiental de la DGPCA	60%
	5.4.5.- Integración de la gestión completa de la Red de Vigilancia de la Calidad Ambiental de Andalucía (RVCCA).	Porcentaje de actuaciones ejecutadas de asesoramiento revisión datos ambientales de la DGPCA	100%
	5.4.6.- Consolidación de un servicio de consultoría especializada en materia de prevención y calidad ambiental	Número de informes de consultoría especializada emitidos para la DGPCA o Sv de Protección Ambiental de las DT	100%

**OBJETIVO 6: CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS DE AGUA EN ANDALUCÍA**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>6.1.- Gestión y mantenimiento de infraestructuras hidráulicas</b>		<b>Porcentaje ponderado de presupuesto ejecutado por la Agencia</b>	<b>90%</b>
	6.1.1.- Gestión de la inversión en construcción de infraestructuras hidráulicas	Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Agencia	100%
	6.1.2.- Explotación y mantenimiento de las infraestructuras hidráulicas	Porcentaje de infraestructuras (sistemas y zonas regables) mantenidos sobre el total de infraestructuras de la Junta de Andalucía	80%
<b>6.2.- Gestión de las actuaciones de adecuación y conservación de las redes hidrográficas</b>		<b>Porcentaje ponderado de presupuesto ejecutado por la Agencia</b>	<b>100%</b>
	6.2.1.- Restauración de cauces y riberas	Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Agencia	100%
	6.2.2.- Ejecución de actuaciones en materia de prevención de avenidas e inundaciones	Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Agencia	100%
<b>6.3.- Gestión de programas de lucha contra la erosión y desertificación, y uso sostenible del agua</b>		<b>Porcentaje ponderado de presupuesto ejecutado por la Agencia</b>	<b>100%</b>
	6.3.1.- Apoyo técnico a la elaboración, implantación y seguimiento de planes de sequía	Porcentaje de participación en la redacción y seguimiento de los planes especiales de actuación en situaciones de alerta y eventual sequía de las demarcaciones intracomunitarias andaluzas	100%
	6.3.2.- Propuesta y ejecución de actuaciones en materia de reutilización de aguas depuradas	Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Agencia	100%
<b>6.4.- Desarrollo de un sistema integral de colaboración en la administración y control del dominio público hidráulico</b>		<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	6.4.1.- Colaboración en la administración del dominio público hidráulico	Grado de colaboración en procedimientos Administrativos	100%
	6.4.2.- Colaboración en la vigilancia y el control del dominio público hidráulico	Porcentaje de superficie de DPH vigilada	100%
	6.4.3.- Mantenimiento y explotación de las redes foronómicas y piezométricas	Porcentaje de instalaciones foronómicas y piezométricas mantenidas frente a las explotadas	100%

**OBJETIVO 7: CONTRIBUIR AL DESARROLLO TERRITORIAL Y A LA MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE URBANO**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>7.1.- Asesoramiento a corporaciones locales, incluyendo los procesos estratégicos, desarrollo de nuevas normativas, metodologías y aplicaciones técnicas, e intercambio de experiencias y generalización de buenas prácticas. Desarrollo de la Estrategia Andaluza de Sostenibilidad Urbana</b>		<b>Porcentaje ponderado de cumplimiento del programa de apoyo a municipios aprobado</b>	<b>75%</b>
	7.1.1.- Definición de un servicio de asesoramiento permanente a los municipios andaluces	Programa de apoyo a municipios aprobado	Sí
	7.1.2.- Dotación de un equipo permanente de expertos en medio ambiente urbano al servicio de las corporaciones locales	Planificación del equipo aprobada	Sí
<b>7.2.- Asesoramiento y formación a las corporaciones locales en sostenibilidad urbana</b>		<b>Número de municipios asesorados</b>	<b>210</b>
	7.2.1.- Establecimiento de canales permanentes de gestión del conocimiento para compartir información, metodologías y experiencias entre las distintas corporaciones	Número de municipios asesorados	210
	7.2.2.- Diseño y ejecución de actuaciones para capacitar a cargos electos locales y técnicos municipales en materias relacionadas con el medio ambiente urbano	Número de acciones formativas diseñadas o impartidas	24
<b>7.3.- Gestión de actuaciones en el ámbito de la sostenibilidad urbana</b>		<b>Número de actuaciones</b>	<b>125</b>
	7.3.1.- Identificación y gestión de oportunidades financieras para inversión, persiguiendo mayor participación en fondos destinados al desarrollo urbano sostenible	Número de actuaciones financiadas con fondos captados	25
	7.3.2.- Gestión y ejecución de proyectos orientados a la mejora de la calidad de vida en las ciudades	Número de actuaciones gestionadas o ejecutadas	100

**OBJETIVO 7: CONTRIBUIR AL DESARROLLO TERRITORIAL Y A LA MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE URBANO**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>7.4.-</b>	<b>Colaboración en el desarrollo de medidas de planificación y ordenación del territorio relacionadas con el medio natural y rural</b>	<b>Número de planes redactados y medidas ejecutadas</b>	<b>4/64</b>
	7.4.1.- Redacción de planes y programas relacionados con la ordenación del medio natural y rural	Número de planes (ponderado por su alcance) redactados	4
	7.4.2.- Diseño y ejecución de medidas que mejoren la utilización de los espacios rurales mediante su recuperación	Número de medidas diseñadas o ejecutadas	64
<b>7.5.-</b>	<b>Ejecución de medidas de ordenación territorial, defensa del patrimonio natural y paisajismo</b>	<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	7.5.1.- Ejecución de medidas de accesibilidad al medio rural de acuerdo a los planes de ordenación del territorio	Número de medidas diseñadas o ejecutadas	64
	7.5.2.- Apoyo a la tramitación y control de las ayudas en materia de medio ambiente y ordenación del territorio.	Porcentaje de ayudas gestionadas respecto al total	100%
	7.5.3.- Identificación y gestión de oportunidades financieras para inversión, persiguiendo mayor participación en fondos destinados a la integración paisajística y patrimonial del medio rural	Número de actuaciones financiadas con fondos captados	16

**OBJETIVO 8: EVOLUCIONAR HACIA UN DISPOSITIVO DE EMERGENCIAS AMBIENTALES PARA ANDALUCÍA**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
	<b>8.1.- Consolidación y mejora del servicio público que se presta actualmente en el Plan de lucha contra incendios forestales, siempre con criterios de eficiencia, eficacia y oportunidad</b>	<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	8.1.1.- Revisión, adaptación y actualización de la normativa vigente en materia de prevención y extinción de incendios forestales, incluyendo una nueva norma de coordinación sobre la participación de la Agencia en el Plan INFOCA	Porcentaje de normativa relacionada con los incendios forestales que se ha revisado y propuesto actualización	100%
	8.1.2.- Inversión, renovación y modernización de los recursos materiales terrestres, infraestructuras y equipamientos, así como una apuesta firme por el uso de las nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades y uso en emergencias	Grado de renovación de recursos materiales INFOCA	100%
	8.1.3.- Consolidación de la especialización de los medios humanos, formación, equipación y medidas que mejoren la seguridad del personal	Grado de ejecución del Plan de capacitación y acreditación en materia de prevención y extinción de incendios forestales	100%
	8.1.4.- Aplicación de medidas urgentes encaminadas al rejuvenecimiento del personal que participa en el Plan INFOCA de forma estable y sostenible en el tiempo	Tasa de renovación de personal INFOCA	100%
	8.1.5.- Planificación y ejecución de las actuaciones de prevención de incendios forestales	Porcentaje de superficie anual de tratamientos preventivos ejecutados por la Agencia, respecto al total ejecutado por la Consejería	100%

## OBJETIVO 8: EVOLUCIONAR HACIA UN DISPOSITIVO DE EMERGENCIAS AMBIENTALES PARA ANDALUCÍA

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
	<b>8.2.- Adquisición de nuevas capacidades, basada en la cualificación y acreditación profesional del personal, la incorporación de tecnologías y la dotación de nuevos medios y recursos que aumenten la polivalencia y versatilidad en el ámbito de las emergencias</b>	<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	8.2.1.- Selección de riesgos y nuevas actuaciones a desarrollar, establecimiento de prioridades y necesidad de recursos por cada riesgo ambiental a lo largo del año	Grado de implantación respecto de los riesgos y actividades aprobados por las Consejerías competentes y la Dirección de la Agencia	100%
	8.2.2.- Redimensionamiento integral de las necesidades medios materiales y humanos	Nuevo catálogo de medios de la Agencia aprobado en el ámbito de la Junta para las emergencias ambientales	100%
	8.2.3.- Adaptación normativa que regule e identifique a la Agencia como agencia pública responsable de la ejecución integral de los servicios de emergencias ambientales de la Junta de Andalucía	Porcentaje de normativa de emergencias ambientales revisada	100%
	8.2.4.- Protocolización para la intervención de las diferentes áreas técnicas de conocimiento de la Agencia en distintos ámbitos de la planificación y gestión del riesgo en materia ambiental	Porcentaje de protocolos integrados sobre el total de protocolos identificados de actuación de la Agencia en las emergencias ambientales	100%
	8.2.5.- Formación y acreditación para las nuevas capacidades a adquirir por el personal	Grado de capacitación del personal del dispositivo INFOCA en otras emergencias ambientales	100%

OBJETIVO 9: MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA			
LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>9.1.- Aumento de los niveles de control interno y de seguridad jurídica en las operaciones</b>		<b>Impacto interno y externo (escala de valoración de nulo, bajo, medio y alto)</b>	<b>Alto</b>
	9.1.1.- Refuerzo de la actividad de control jurídico interno y establecimiento de un sistema de actualización de normativa aplicable para conseguir el mayor grado de seguridad jurídica	Sistema establecido	Sí
	9.1.2.- Ampliación de los cometidos actuales del control interno para incorporar procedimientos generales de auditoría interna sobre el conjunto completo de actividades de la Agencia	Informe de competencias aprobado por Dirección Gerencia	Sí
	9.1.3.- Establecimiento de procesos, en los que serán necesarios la existencia de informes de asesoría jurídica, presupuestarios y técnicos	Número de procesos donde se implantan informes previos	100%
<b>9.2.- Establecimiento de un modelo de mejora continua que garantice la productividad basado en una asignación de recursos eficiente y eficaz</b>		<b>Satisfacción de cliente interno</b>	<b>6,2</b>
	9.2.1.- Establecimiento de planes de mejora donde se recojan las medidas a implantar que provengan de auditorías tanto externas como internas, así como otras que se consideren necesario implantar	Porcentaje de mejoras implantadas respecto al número de mejoras propuestas por las Auditorías	90%
	9.2.2.- Desarrollo de un sistema eficiente de gestión del conocimiento y gestión documental	Porcentaje de avance respecto al alcance aprobado por la Dirección Gerencia	60%
	9.2.3.- Reordenación de los procedimientos de firmas existentes en la Agencia, que permitan garantizar una adecuada separación de funciones	Porcentaje de procedimientos de firma unificados	100%

## OBJETIVO 9: MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
9.3.- Mejora de la gestión de las personas, dotando a la Agencia de unos recursos humanos capacitados, motivados y orientados a la consecución de objetivos		Porcentaje ponderado de sus medidas	100%
	9.3.1.- Nueva clasificación profesional por grupos profesionales y ocupaciones basada en competencias	Nuevo catálogo de ocupaciones aprobado en la negociación colectiva o en su defecto por decisión de la Dirección Gerencia	100%
	9.3.2.- Revisión del Plan de Formación, para conseguir su adecuación al máximo a las necesidades de los recursos humanos de la Agencia y a las necesidades que se demandan por la organización y proporcionar la capacitación específica en aquellos ámbitos en que sea necesaria, según la necesidades detectadas	Grado de adecuación de las competencias profesionales personales a las necesidades de las ocupaciones	100%
	9.3.3.- Establecimiento de propuestas conjuntas con la representación de los trabajadores, que conlleven la mejora en la gestión de los recursos humanos de la Agencia	Grado de implantación del Plan de Mejora definido para la gestión de los RRHH	100%
	9.3.4.- Implantación de un Plan de Medidas a consensuar con la Junta de Andalucía y con las representaciones sindicales, que permitan garantizar la operatividad a medio y corto plazo del dispositivo INFOCA	Plan extraordinario para generar tasa de reposición en INFOCA	100%
	9.3.5.- Realización de una evaluación del desempeño, que permita orientar el desarrollo profesional de los trabajadores, previo al establecimiento de objetivos	Establecimiento de un nuevo sistema de evaluación del desempeño	Sí



OBJETIVO 9: MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA			
LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>9.4.- Establecimiento de procedimientos que garanticen la sostenibilidad económico-financiera de la Agencia</b>		<b>Grado de implantación de las actuaciones previstas y definidas en el horizonte plurianual</b>	<b>100%</b>
	9.4.1.- Reformulación de los procedimientos de planificación y control del gasto, al objeto de simplificar y mejorar tanto la planificación de los recursos como el seguimiento, asegurando el cumplimiento de legalidad vigente	Grado de implantación de las actuaciones previstas y definidas en el horizonte plurianual	100%
	9.4.2.- Establecimiento de un sistema de control de ejecución presupuestaria para evitar excesos o defectos de cumplimiento del presupuesto	Grado de implantación de las actuaciones previstas y definidas en el horizonte plurianual	100%
	9.4.3.- Implantación y mantenimiento de un sistema de reporte de información de control de ingresos de otros clientes diferentes a la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio	Grado de implantación de las actuaciones previstas y definidas en el horizonte plurianual	100%
<b>9.5.- Refuerzo de la organización interna de la Agencia para que sea aún más transparente, eficiente y ajustada a principios de legalidad</b>		<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	9.5.1.- Revisión de las normas e instrucciones actualmente vigente, al objeto de incorporar las mejoras o nuevas necesidades	Porcentaje de normas revisadas/ adecuadas en cada Subdirección	100%
	9.5.2.- Establecimiento de nuevas formas de trabajo que permitan reducir los tiempos de tramitación en la contratación	Plazo de tramitación del expediente (días) respecto a 2015	30%
	9.5.3.- Establecimiento de nuevas formas de trabajo que permitan reducir el periodo medio de pago a proveedores y contratistas, situándolo por debajo del máximo legal	Plazo de tramitación del proceso de conformidad y aprobación del pago de la factura	≤ 30 días
	9.5.4.- Implantación de sistemas de información integrados, que permitan disponer de la información de gestión de forma eficiente y eficaz y faciliten el acceso y seguimiento	Porcentaje de procesos integrados en los sistemas de información	100%

## OBJETIVO 9: MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>9.6.- Establecimiento de un modelo de gestión del patrimonio de la Agencia que garantice una mayor eficiencia, garantizando el buen uso de los recursos públicos</b>		<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	9.6.1.- Adecuación de la información derivada de la gestión patrimonial, que permita optimizar los recursos	Ratio sobre uso de vehículos por trabajador	0,208
	9.6.2.- Establecimiento de medidas de mantenimiento técnico legal en los centros e instalaciones	Porcentaje de centros a los que se les ha realizado el mantenimiento técnico legal	100%
<b>9.7.- Implantación de una estrategia de comunicación interna alineada con la estrategia de la Agencia para generar orgullo de pertenencia a la organización</b>		<b>Resultados y comparativa con Diagnóstico 2015</b>	<b>Δ</b>
	9.7.1.- Protocolo de comunicación interna (portavocía, gestión de la comunicación en el territorio y gabinete de crisis)	Protocolo aprobado y revisado	Sí
	9.7.2.- Campaña de comunicación sobre la identidad corporativa renovada y plan de comunicación sobre proyectos destacados en las líneas estratégicas de la Agencia	Campaña implantada y evaluada	Sí
	9.7.3.- Mejora de la comunicación de la Agencia y sus trabajadores desarrollando un nuevo Portal del Emplead@ y el entorno digital 2.0	Grado de implantación de medidas	100%
	9.7.4.- Realización de un diagnóstico de comunicación interna para evaluar las medidas correctoras desarrolladas	Resultados y comparativa con Diagnóstico 2015	Δ
<b>9.8.- Establecimiento de un sistema de seguimiento de la evaluación de la actividad de la Agencia que permite conocer el impacto interno y externo de las actuaciones</b>		<b>Porcentaje de indicadores incluidos en el Cuadro de Mando, respecto a la propuesta de indicadores consensuada con la Dirección Gerencia</b>	<b>100%</b>
	9.8.1.- Establecimiento de un cuadro de mando, con indicadores clave de gestión	Porcentaje de indicadores incluidos en el Cuadro de Mando, respecto a la propuesta de indicadores consensuada con la Dirección Gerencia	100%

## OBJETIVO 9: MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>9.9.- Mejora de la organización mediante la incorporación de procesos de gestión innovadores</b>		<b>Porcentaje ponderado de sus medidas</b>	<b>100%</b>
	9.9.1.- Promoción e incentivo de generación de ideas innovadoras	Número de ideas	50
	9.9.2.- Promoción y puesta en marcha de proyectos colaborativos interdepartamentales	Número de proyectos de colaboración interdepartamentales	10
	9.9.3.- Incorporación de procesos y criterios de Compra Pública Innovadora	Porcentaje de expedientes tramitados	5
<b>9.10.- Mejora de la Seguridad y Salud en las Actuaciones</b>		<b>Índice de incidencia (número total accidentes/ número de trabajadores expuestos)</b>	<b>34</b>
	9.10.1.- Elaboración de un diagnóstico de la cultura preventiva en todos los niveles de la organización que permita la mejora a través de planes de actuación enfocados	Indicador de cultura preventiva	Δ
	9.10.2.- Implantación de la Visión Zero Accidentes, mediante la evaluación y refuerzo de los 7 pilares del modelo	Indicador de Visión Zero	Δ
	9.10.3.- Implantación del modelo de Empresa Saludable, como herramienta tractora de mejora de hábitos y promoción de cultura de la salud	Grado de implantación del modelo	100%

## OBJETIVO 9: MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA

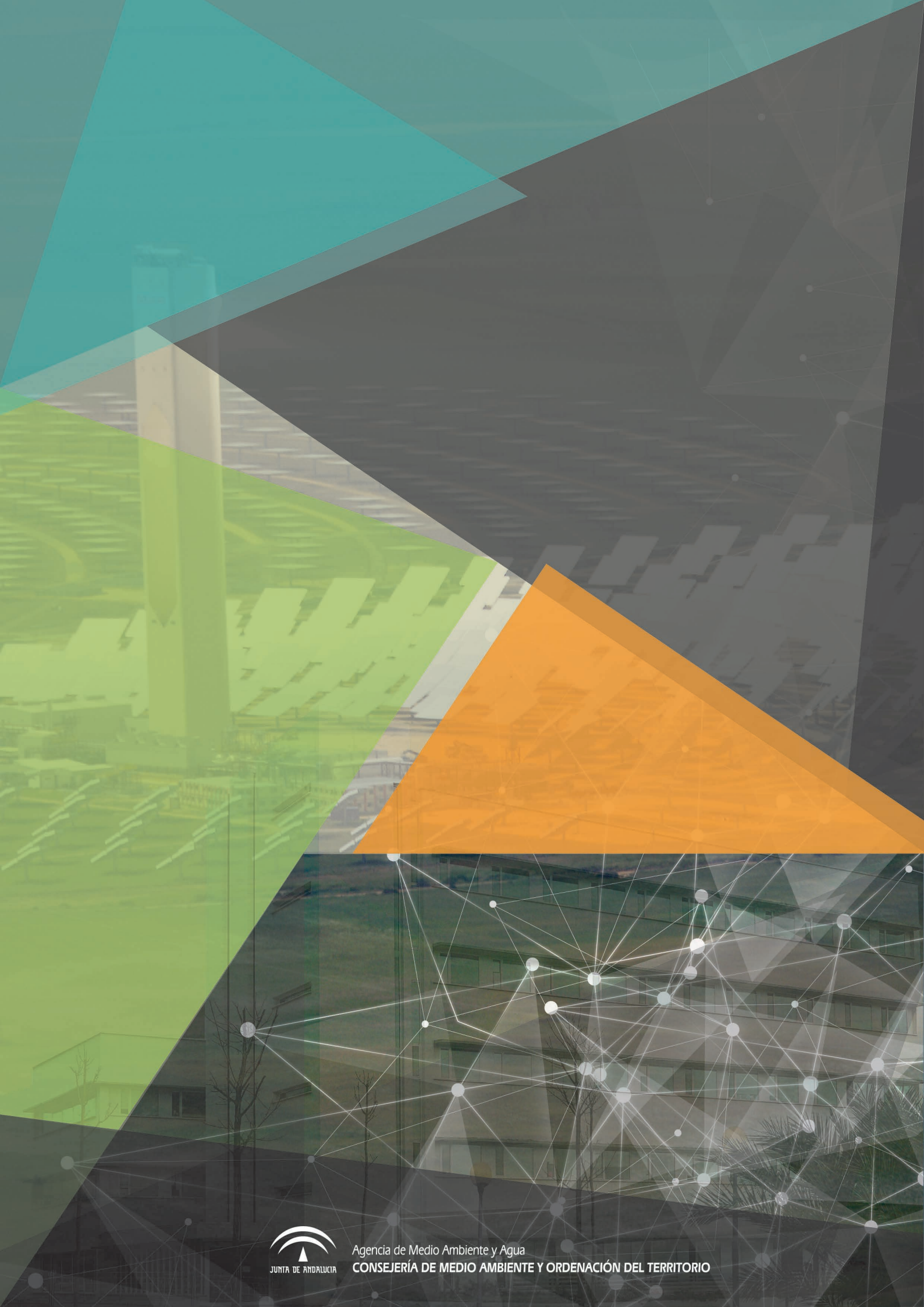
LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
	<b>9.11.- Optimización de la eficacia en la gestión a través de la implantación de modelos de referencia de calidad, como herramientas de mejora y reconocimiento de buenas prácticas</b>	<b>Puntuación obtenida en autoevaluación EFQM (escala de 0 a 1000)</b>	<b>350</b>
	9.11.1.- Impulso a la cultura de excelencia empresarial mediante el establecimiento de planes de mejora basados en la evaluación de aspectos de acuerdo al modelo EFQM	Porcentaje de medidas implantadas	100%
	9.11.2.- Refuerzo de la cultura de mejora continua en la Agencia, con un programa de formación, comunicación y dinamización de sus aspectos clave (gestión por procesos, gestión por objetivos, seguimiento de indicadores, satisfacción de cliente, etc)	Porcentaje de actuaciones ejecutadas	100%
	9.11.3.- Ampliación del ámbito de las actuales certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 al resto de la organización, de acuerdo a prioridades e intereses de la Dirección	Porcentaje de líneas de actividad certificadas	Δ 40%
	9.11.4.- Implantación de modelos de certificaciones específicas para mejora de procesos concretos (Formación, comunicación, I+D+i, Sistemas de Información, etc.)	Porcentaje de líneas de actividad certificadas	Δ 40%

**OBJETIVO 10: POTENCIAR LA PROYECCIÓN EXTERIOR Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES Y AGENTES**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>10.1.- Definición de una política de comunicación externa, diseñando la proyección de marca de la Agencia enmarcada en la Transparencia</b>		<b>Número de apariciones diarias/ anuales en entorno digital</b>	<b>3/1.000</b>
	10.1.1.- Elaboración de una propuesta de visibilización de la marca Agencia	Propuesta elaborada	Sí
	10.1.2.- Diseño de una campaña de comunicación renovadora de la imagen de la Agencia y segmentada en función de grupos de interés	Propuesta elaborada	Sí
	10.1.3.- Mejora de la comunicación entre la Agencia y su entorno, incorporando las redes sociales y el entorno digital 2.0	Propuesta elaborada	Sí
	10.1.4.- Elaboración de un manual de buenas prácticas sobre transparencia que deben ser asumidos por toda la organización	Índice de conocimiento del manual	100%
<b>10.2.- Desarrollo de instrumentos de selección y participación en alianzas estratégicas, clústeres y consorcios</b>		<b>Instrumentos aprobados</b>	<b>3</b>
	10.2.1.- Elaboración de un plan de relaciones institucionales	Plan aprobado	Sí
	10.2.2.- Elaboración de criterios organizativos y de selección para la participación en proyectos internacionales	Plan aprobado	Sí
	10.2.3.- Elaboración de criterios organizativos y de selección para la participación en alianzas, clústeres, consorcios y otros modelos de colaboración público-privada	Plan aprobado	Sí
<b>10.3.- Optimización de los procesos de aprovisionamiento de recursos y contratación de obras y servicios</b>		<b>Porcentaje de licitaciones electrónicas realizadas sobre el total</b>	<b>50%</b>
	10.3.1.- Implementación de plataformas digitales de colaboración externa	Plataforma de búsqueda de socios en producción	Sí
	10.3.2.- Implantación de herramientas electrónicas de tramitación que faciliten la presentación de ofertas, de modo que se pueda incrementar la concurrencia y que redunde en mejores precios	Porcentaje de licitaciones electrónicas realizadas sobre el total	50%

**OBJETIVO 10: POTENCIAR LA PROYECCIÓN EXTERIOR Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES Y AGENTES**

LÍNEA	MEDIDA	INDICADOR	VALOR OBJETIVO
<b>10.4.- Difusión de los valores medioambientales entre la sociedad andaluza</b>		<b>Porcentaje de programas en ejecución sobre los que están en vigor</b>	<b>75%</b>
	10.4.1.- Apoyo a los programas de sensibilización, educación y formación ambiental en todos los ámbitos de la competencia de la Agencia	Porcentaje de programas en ejecución sobre los que están en vigor	75%
	10.4.2.- Fomento de la participación ciudadana y del voluntariado ambiental	Número de acciones de participación y voluntariado	10%
<b>10.5.- Implantación de un sistema de responsabilidad social corporativa.</b>		<b>Número de acciones desarrolladas</b>	<b>Δ 20</b>
	10.5.1: Elaboración del Código Ético de la Agencia	Código aprobado	Sí
	10.5.2: Validación o modificación de todas las Normas e Instrucciones para adecuación al Código Ético	Porcentaje de normas e instrucciones revisadas	100%
	10.5.3: Elaboración de un Manual de Responsabilidad Social Corporativa	Manual elaborado	Sí
	10.5.4: Desarrollo de acciones de responsabilidad social corporativa	Número de acciones desarrolladas	20



JUNTA DE ANDALUCÍA

Agencia de Medio Ambiente y Agua  
**CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO**